## LE RÔLE DES MANAGERS DANS LES PROJETS TEMPS DE TRAVAIL

La question des temps de travail interroge la fonction RH autant la fonction managériale des collectivités.

En effet, même en agissant dans le cadre fixé par la collectivité (système de comptage des jours de travail et d’absence, règles de gestion des heures supplémentaires, cycles de travail, considération du temps de travail effectif…), les cadres ont une marge de proposition, de décision et d’action qui reste très importante, et qu’ils ont à assumer.

Concrètement, il est de leur responsabilité de :

* Proposer à la validation des notes de service sur la gestion des temps de travail (cf. modèle ci-joint)
* Planifier les présences et absences dans l’intérêt conjoint du service et des agents
* Arbitrer en cas de désaccords
* Prévoir la continuité de service en cas d’absences prévues et imprévues
* Autoriser ou non des heures supplémentaires en actualisant les priorités et modalités et méthodes de travail
* S’efforcer de comprendre, porter auprès des équipes et appliquer les règles et le fonctionnement établis par la collectivité

Ce rôle est parfois difficile à endosser et il est important que les encadrants puissent demander de l’aide et être accompagnés par leur n+1 ou par le service RH.

**Quand les agents contestent les règles, ou jouent des failles…**

La clarté des règles édictées, ne laissant la place à aucune ambiguïté, favorise le travail de l’encadrant, qui doit pouvoir repérer sa marge de manœuvre, sa souplesse d’intervention et aussi le non-négociable qu’il n’a pas à transgresser.

Les règles sont censées protéger un intérêt supérieur : respect de la loi, équité, prévention de la santé au travail, continuité de service… si elles ne protègent plus ou si elles sont une entrave à l’action ou à la dynamique collective, elles méritent d’être re-questionnées… mais elles restent valables tant que de nouvelles règles n’ont pas été validées formellement.

**Quand les agents déplorent la perte d’un avantage…**

Il arrive fréquemment que les agents déplorent que, le contexte ayant changé, les conditions qui les ont fait choisir de travailler dans cette collectivité ne sont plus réunies. La motivation ou la vision d’avenir est entamée… Les réactions négatives s’expriment.

Dans ces situations-là, il est important que les cadres prennent le temps :

* De la négociation : quelles nouvelles conditions favorables pourraient être trouvées ? Quels nouveaux intérêts ? quelle remotivation ?
* De l’aide au positionnement de l’agent, si le contexte entame trop fort la motivation à occuper le poste : quelle décision d’avenir ? quel accompagnement ?