

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA :

Metz

Nature du concours (interne, externe, 3e voie) :

3<sup>ème</sup> voie

Epreuve :

bas pratique

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Timbre) attaché

Marianne

Préfecture de Région xx  
Secrétariat général pour les  
affaires Régionales  
Affaire suivie par :  
Attaché xyx  
Mail, Tél.

Lieu, date

Note à l'attention de  
Madame le Responsable de la plateforme  
régionale d'appui interministériel à la  
gestion des Ressources Humaines (PF RH)

Objet: Présentation des enjeux et impacts du télétravail sur  
l'organisation et les pratiques managériales dans le cadre  
de votre intervention du xx-xx-xxxx auprès des secrétaires généraux

Références: n°=2021-174

- Ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique;
- Accord cadre du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique
- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de la transformation de la fonction publique (modifiant le décret n° 2016-151 du 14 février 2016 sur les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail) ... 1/1

- Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 sur les conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature (art. 133 - définition)  
Accord-cadre intersectoriel du 22 juin 2020 sur la transformation numérique et le dialogue social sectoriel européen spécifique aux Administrations de l'Etat et fédérales.

Pièces jointes : annexe opérationnelle n°1 - Fiche pratique "animer une Réunion en mode mixte";  
annexe opérationnelle n°2 - Cartographie des risques psychosociaux.

Le télétravail, nouvelle forme d'organisation du travail, s'est développé dans la fonction publique particulièrement au cours des cinq dernières années, concomitamment à l'avènement des outils numériques et de communication et dans le cadre du décret n° 2016-151 du 11 février 2016, relatif au déploiement du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

Cette modalité nouvelle de travail s'est accentuée pendant le contexte de la pandémie en 2020, ce qui a permis de réexaminer le place de cette façon de travailler à distance, parmi d'autres, dans une option de service public.

Cette réflexion a abouti à un nouvel accord dans le cadre de l'ordonnance du 14 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique sous la forme d'un accord-cadre du 13 juillet 2021, pilier fondamental pour assurer la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.

Dans la perspective de votre intervention prochaine auprès des secrétaires généraux afférente à notre offre de services dans la conduite et l'accompagnement à l'évolution des organisations du travail, le présente note a pour but d'exposer (I) d'une part, les enjeux et les impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales, et d'autre part (II) le cadre du dispositif d'appui que le PFRH pourra proposer en accompagnement des services.

Pour illustrer ces propos, deux annexes opérationnelles sont présentées pour application concrète au cas d'espèce.

(I) L'évolution du télétravail : les enjeux dans un cadre légal évolutif et les impacts sur l'organisation du travail et les pratiques managériales

(A) Les enjeux majeurs du télétravail

Le télétravail est défini par les dispositions de l'article 133 de la loi du 12 mars 2012 et du décret du 11 février 2016. Cette nouvelle modalité d'organisation repose, à la fois sur le volontariat et l'alternance de présence sur site et de travail à distance, facilitée par les nouvelles technologies. L'émergence de cette modalité de travail suppose également la réversibilité de ce choix, moyennant un délai de présence. A ce se rajoute la nécessité pour certains agents de formation à l'usage des outils numériques.

Cette réorganisation du travail implique de repenser le sens et le rôle du télétravail dans la fonction publique, comme un mode d'organisation parmi d'autres.

Il est un outil facilitateur et une modalité de l'organisation au sein d'un collectif de travail.

Dans cette perspective et par l'accord-cadre du 13 juillet 2011, ... 3 / 12

Le recours au télétravail se justifie au regard des enjeux suivants :

- 1) l'attractivité du secteur public et la préservation d'un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle;
- 2) l'impact environnemental avec moins de temps dans les transports et consommation énergétique;
- 3) l'impact territorial, incitant les employeurs publics à se coordonner pour une approche mutualisée des besoins liées à la mise en œuvre du télétravail (exemple : les tiers lieux à mettre à disposition des agents en télétravail dans des espaces partagés);
- 4) un dialogue renforcé avec les instances de dialogue social compétentes sur le travail en hybride.

Facé à ces enjeux se posent des questions juridiques et opérationnelles, notamment d'ordre managérial sur le terrain, et de changement de culture d'organisation.

## (B) Les impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales

La formation, à l'impact du télétravail, des encadrants des agents télétravailleurs et non télétravailleurs doit être garantie.

Cette transformation implique un changement culturel important et le développement d'une relation de confiance entre l'encadrant et les agents.

L'encadrant demeure un des principaux garants du maintien du lien social entre l'agent en télétravail et son service de rattachement. Il a une responsabilité en tant qu'animateur d'un collectif et dans sa relation avec ses collaborateurs et son équipe.

Il est de constater que le télétravail peut présenter un certain nombre de points de vigilance, voire de risques, à sous-passer sur le durée.

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : Metz

Nature du concours (interne, externe, 3e voie) : 3<sup>ème</sup> voie

Epreuve : Bas pratique

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroté chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Ainsi, parmi les potentiels risques ou impacts à mettre en perspective sont constatés les points ci-après : - des encadraments exposés, et pas toujours fermés aux changements ; - l'isolement de certains agents ; - le potentielle perte de l'esprit d'équipe ou d'appartenance à un collectif ; - l'alignement de risques psycho-sociaux ; - la surconnexion (surcharge informationnelle, émergence de connexion permanente, porosité entre vie privée et vie professionnelle).

Ces impacts nécessitent d'être palliés par une évolution culturelle du rôle du manager et des moyens d'encadrement mis à sa disposition afin d'assurer la cohésion d'équipe et une dynamique collective. A cet égard, le développement de compétences nouvelles adaptées à cette hybridation du travail, passe par le développement et l'accompagnement avec l'opération.

(II) Présentation du cadre du dispositif d'appui de la PFRH en accompagnement des services.

Le constat des enjeux et de l'impact de cette nouvelle hybridation du travail, tout en veillant à la mission et à la nécessaire continuité du service public, convergent vers la mise à disposition d'outils pratiques pour une transition sereine dans un univers du travail en changement accéléré.

La plateforme Régionale PFRH a été conçue pour apporter des pistes et des réponses en adéquation avec l'évolution des organisations du travail.

Des solutions sont préconisées notamment en ce qui concerne l'accès au télétravail (Règles et droits) et le développement des tiers lieux ou l'accès aux outils numériques.

L'éligibilité des activités au télétravail fait l'objet d'un dialogue social de proximité.

Le développement des espaces partagés (tiers lieux) doit se faire en conformité aux règles applicables en santé et sécurité au travail. La demande écrite de télétravail doit préciser les modalités d'organisation souhaitées et notamment le ou les lieux de travail souhaités.

Quant à la prévention des risques psycho-sociaux, les acteurs de la prévention, listés par l'INRS doivent remplir tout leur rôle dans la mise en œuvre et le suivi des dispositifs du télétravail.

En outre,

Les accidents de travail dans le cadre du télétravail bénéficient de la même couverture que les autres agents du service d'appartenance.

Aussi, le temps de travail des agents publics est encadré par plusieurs principes à valeur normative. Concernant le charge de travail, les employeurs et les agents peuvent s'appuyer sur les travaux menés par l'ANACT, afin de sauvegarder le droit à la déconnexion, un point de vigilance.

Une phase d'expérimentation est conseillée en associant l'ensemble de l'équipe, soumis à une hybridation des modalités de travail, avec notamment une restitution d'expérience lors de l'entretien annuel.

Le télétravail modifie l'exercice de la fonction managériale sur différents volets, qui relèvent du domaine de l'organisation du travail.

Passer d'un travail en mode hybride, au bureau et à distance, est l'opportunité de reconsidérer certains modes de fonctionnement et de contrôle des équipes sur le terrain.

La désignation d'un référent pour le suivi du télétravail peut contribuer au succès pour son déploiement efficace, moyennant une lettre de mission clairement définie (Rôle et champ d'action).

La plateforme PFRH sera un lieu utile à consulter sur des sujets comme : l'impact du télétravail sur l'égalité professionnelle, les frais liés à la pratique du télétravail, le prise en compte des agents en situations particulières, la protection des données personnelles et professionnelles, l'impact sur le dialogue social et l'exercice du droit syndical, ou le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles.

Ceci regroupe les principaux chartiers évoqués dans l'accord-cadre du 13 juillet 2021 relatif au déploiement du télétravail dans la fonction publique et ses incidences pratiques sur la nouvelle organisation du travail.

Pour illustrer, les propos de cette note, deux annexes sont présentés ci-après avec des solutions opérationnelles concrètes, pour appréciation et mise en pratique.

L'Attaché  
(signature)

\*

\*

\*

...7.112.





Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : .....

Metz

Nature du concours (interne, externe, 3e voie) : 3<sup>ème</sup> voie

Epreuve : .....

bas pratique

CONSIGNES

- Remplir soigneusement, sur CHAQUE feuille officielle, la zone d'identification en MAJUSCULES.
- Ne pas signer la composition et ne pas y apporter de signe distinctif pouvant indiquer sa provenance.
- Numéroter chaque PAGE (cadre en bas à droite de la page) et placer les feuilles dans le bon sens et dans l'ordre.
- Rédiger avec un stylo à encre foncée (bleue ou noire) et ne pas utiliser de stylo plume à encre claire.
- N'effectuer aucun collage ou découpage de sujets ou de feuille officielle. Ne joindre aucun brouillon.

Annexe opérationnelle n°1 : Fiche pratique "animer une réunion en mode mixte"

Objectif : Coordination et animation managériale en mode hybride de participation des agents

Destinataires : Chef d'équipe ou encadrant

Etape 1 : - Recenser les agents du service en mode distanciel, au sein de l'équipe

- Contrat de télétravail annuel signé
- Planning hebdomadaire sur excel (agenda partagé) et sur temps (absences)
- Toute modification du jour de télétravail, pour raison de service devra être notifiée par écrit par l'agent

Etape 2 : - Programmer avec 2-3 jours d'avance les réunions en mode mixte

- S'assurer que tous les agents bénéficiant de l'accord de télétravail sont correctement équipés pour le jour "J"

Etape 3 : - Nommer un référent dédié au sein de l'équipe pour la coordination, aux côtés de l'encadrant (e)

En amont de la réunion

Etape 4 : - Formation de l'équipe à l'utilisation du mode visio et des logiciels "Zoom" ou "Teams" (si besoin)

Etape 5 : - Envoyer des invitations avec le lien pour se joindre à la réunion en mode mixte et recensement des confirmations

Etape 6 : - Préparer un ordre du jour (avec indication des noms pour la prise de parole ou des chefs de projet, si applicable).  
- Définir la durée estimée de la réunion, éventuellement déclinée par thèmes ou points d'agenda

Etape 7 : - Introduire les sujets et saluer toute l'équipe  
- Attribuer des temps de parole à chacun  
- Session finale de questions - réponses

Etape 8 : - Nommer un responsable pour la rédaction d'un compte rendu succinct, à diffuser auprès de tous les participants ou intervenants (maximum : dans les 5 jours qui suivent la réunion en hybride)  
- A demander un retour avec éventuelles suggestions ou propositions

Point d'attention : à rester attentif à l'émulation d'équipe et à essayer de donner à chacun un temps de parole, sur les sujets de son expertise ou toute autre.

## Annexe opérationnelle n° 2: Cartographie des Risques psychosociaux.

Aux avantages de cette nouvelle organisation du travail se joignent potentiellement aussi certains Risques psycho-sociaux, qui requièrent une vigilance particulière. Sous la forme d'une matrice SWOT, cette annexe met en lumière quelques points d'attention. (SWOT = "Strengths Weaknesses Opportunities Threats")

	Forces	Faiblesses
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle</li> <li>- plus écologique</li> <li>- plus de concentration et meilleure efficacité</li> <li>- courbe d'apprentissage exponentielle à la bureautique et réseaux sociaux</li> <li>- Evolution culturelle et des compétences du manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- distance avec le collectif ("voulu" ou "subie")</li> <li>- Toutes les tâches et postes ne sont pas télétravaillables</li> <li>- perception de la notion d'équité entre agents d'un même service</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porosité entre vie privée et vie professionnelle</li> <li>- manque d'accompagnement (encadrant existe ou non formé) encadrants exposés et dépassés par la technologie</li> <li>- surcharge informationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- isolement possible</li> <li>- perte d'"esprit d'équipe"</li> <li>- ressenti de manque d'appartenance ou exclusion</li> <li>- débordement et surcomaction ("savoir dire non")</li> <li>- difficulté à prioriser les tâches (moins d'échanges)</li> <li>- temps de travail excessif ("servitudo voluntaria") ou inconnus</li> </ul>

Des règles de vie (au travail / télétravail) ainsi qu'une "charte de bonnes pratiques" peuvent être mises en place afin de mitiger les risques psychosociaux et de transformer certaines faiblesses en opportunités.

Avec l'avènement du télétravail, l'employeur et l'agent sont amenés à sortir de leur "zone de confort" et à s'adapter à cette nouvelle organisation du travail, voire même à employer leur capacité et leurs aptitudes à improviser, notamment lors de pannes techniques (exemple : passer d'une visio au téléphone lors d'une panne internet).

Le déploiement sur la durée du télétravail, indépendamment du nombre de jours limité à 3 pour la fonction publique sous réserve d'acceptation par l'encadrement(e), nécessite ainsi d'une protection renforcée.

Il est de la responsabilité de l'employeur de calibrer et évaluer, à bon escient, les risques et de prendre les mesures nécessaires à l'égard de ses agents. En cas de non-respect, il encourt des sanctions pénales.