

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : Metz

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

Epreuve : Cas 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.

Plateforme Régionale d'appui ministériel à la gestion des Ressources Humaines

M. [X], chargé de mission pour le déploiement du télétravail

Tel: XX. XX. XX. XX. XX

Carnet: XXXX.X@~~xxx~~.pfrh.gouv.fr

Fait à [X], le 18 octobre 2022

Note à l'attention de la
responsable de la PFRH

Objet: enjeux et impact du télétravail sur l'organisation de la fonction publique et les pratiques managériales

Références: - Décret n° 2016-151 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique
- Accord-cadre du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique

Annexes: - Annexe n°1: Programme et objectifs pédagogiques de formation pour les managers et les collaborateurs
- Annexe n°2: Cartographie des risques psychosociaux

Le déploiement du télétravail est apparu comme un des outils majeurs de la transformation de la fonction publique. Son développement s'est nettement accru avec la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, il s'inscrit désormais durablement dans les organisations du travail et les pratiques managériales.

A ce titre, de nombreux représentants généraux des directions régionales sollicitent le plateau régional d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PPRH) qui a été accompagné dans la mise à œuvre de l'accord national du 13 juillet 2021 relatif à la mise à œuvre du télétravail dans la fonction publique.

La présente note a pour objet d'exposer les enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales.

Celle-ci se divise en deux parties. La première concerne le développement du télétravail comme outil de reorganisation de la fonction publique (I), l'autre portant sur la mise en place concrète d'un dispositif d'appui pour aider les différents services de l'administration dans cette transition (II).

I - Le télétravail, outil de reorganisation de la fonction publique

A - Un outil indispensable pour s'adapter à des situations individuelles et des contextes particuliers

Au sein de la fonction publique, le télétravail s'est particulièrement développé suite au décret n° 2016-151 du 11 février 2016. Ainsi, en 2016, 1,6% des agents de la fonction publique étaient concernés par le télétravail contre 0,4% en 2013. Avec la crise sanitaire, le télétravail s'est avéré de manière permettant d'assurer la continuité des services publics tout en limitant les interactions entre les agents. Outre cette situation exceptionnelle qui a mené à un accroissement massif du télétravail, ce dernier présente aussi l'avantage de pouvoir s'adapter aux situations individuelles des agents. En effet, il permet d'adapter les conditions de travail aux circonstances particulières de l'agent tel que le statut de proche aidant, de travailleurs handicapés ou encore de femmes enceintes.

D'autre part, le développement durable du travail hybride dans la fonction publique apporte de nombreux bénéfices en matière de productivité et d'efficacité ou d'attractivité. En effet, selon une étude de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines, 78% des DRH pensent que la flexibilité du lieu de travail est devenue une priorité majeure pour les candidats.

Enfin, la mise en place du télétravail se fonde sur le volontariat des agents publics. Leur offre donc une grande flexibilité. Sa mise en œuvre peut également résulter d'un accord collectif ou simplement d'un accord unilatéral l'agent et sa supérieure hiérarchique.

Le travail hybride offre donc une grande adaptabilité à l'agent dans l'organisation de son travail, ce qui participe nécessairement à redynamiser l'attractivité de la fonction publique. Toutefois, si le télétravail présente de nombreux avantages, il peut s'avérer néfaste pour l'agent, notamment lorsqu'il est développé à l'extrême.

B - Une mise en place volontaire non sans risque pour les agents publics

Si le pandemic a ultimement accéléré le développement du travail hybride, de nombreux agents n'étaient pas nécessairement préparés à ce tel changement et ont rencontré des difficultés.

Tout d'abord, certains agents n'étaient pas suffisamment à l'aise avec l'outil numérique. De plus, le télétravail a conduit à une multiplication des outils informatiques et à une inflation de la charge informationnelle. De fait, certains agents ont pu se sentir moins efficaces et perdus face à la complexité des différents outils numériques.

D'autre part, de nombreux agents ont pu faire face à des risques psychosociaux (anxiété, etc.). En effet, le télétravail a pu avoir pour conséquence de créer une norme implicite de connexion permanente, l'agent souhaitant alors prouver son mérite et sa légitimité auprès de ses supérieurs hiérarchiques. Cela conduit ainsi à un effacement de la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ce dernier. L'agent peut également se sentir seul et isolé en raison du fait

que ses contacts avec ses collègues, ses supérieurs ou ses représentants vont se limiter à des notes ou des messages.

Ces situations peuvent naître de différents facteurs : une pression trop importante du service des ressources humaines, du collectif ou même de l'agent lui-même soucieux de prouver sa légitimité.

Enfin, le travail hybride peut également créer de situations de stress, de conflit ou même de harcèlement. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place un dispositif permettant de trouver un équilibre sain entre le travail effectif sur le lieu du service et le télétravail.

II - La mise en place d'un dispositif d'appui conseil pour permettre une organisation hybride de travail

A - Instaurer un dialogue entre les différents acteurs pour mettre en place un dispositif de télétravail efficace et alternatif

Après avoir favorisé la mise à œuvre de l'accord cadre du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, il conviendrait d'établir une coopération importante entre les différents acteurs des services concernés. Ainsi, les représentants syndicaux devraient être consultés pour être tenus au courant de l'état des questions et de leurs remarques quant au développement progressif du télétravail au sein des services ~~concernés~~ dans lesquels ils effectuent leurs fonctions. De la même manière, des réunions auprès des agents peut paraître bénéfique pour cibler leurs besoins et fixer un premier projet par maintien un équilibre social adéquat. Par ailleurs, la mise en place d'un référent télétravail peut paraître nécessaire. Celui-ci pourra alors conseiller les agents dans leur utilisation des outils numériques mais aussi servir de lien avec les supérieurs hiérarchiques.

Il conviendrait également de désigner un manager de proximité qui aura vocation à s'assurer de la continuité du lien social avec les agents.

Il aurait également le charge d'organiser des réunions associant l'ensemble des membres du service afin de pouvoir obtenir un retour régulier des agents du service et de pouvoir adapter l'organisation du travail selon les problèmes rencontrés par les

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA :

Mchz

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

Extérieur

Epreuve :

Cas 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.

agent (annexe n°1).

Ces dialogues réguliers sont indispensables pour identifier les problématiques liées au déroulement du travail sur le vu praxé, à la recherche informationnelle de venue à l'émergence d'une norme implicite de connexion permanente.

Enfin, le développement de niveau interne à l'administration peut s'avérer être une solution pour favoriser un travail collectif et donc réduire les risques d'isolement social.

Instaurer une coopération et une cohésion entre les actions du service opérationnel comme une des clés pour instaurer un dispositif de télétravail fonctionnel.

D'autre part, il convient d'accompagner individuellement le agent donc la mise en place d'un dispositif de travail hybride.

B - Développer l'accompagnement individuel des agents pour cibler leurs difficultés.

L'accompagnement individuel des agents opérationnels se fait sur deux volets. Tout d'abord, certains agents sont susceptibles d'avoir des difficultés avec les outils numériques. C'est pourquoi il conviendrait de mettre en place un service d'évaluation et de certification des compétences de l'agent visant à identifier ses difficultés et à l'accompagner, notamment à travers des formations personnalisées. Avec les difficultés identifiées au travers de ces évaluations, on dialogue régulièrement avec l'agent pour être mis à jour par le référent télétravail pour qu'il puisse faire face à d'éventuelles difficultés supplémentaires. Enfin, il est également possible de proposer une aide humaine supplémentaire visant à couvrir les dépenses de l'agent liées au télétravail.

notamment en ce qui concerne les coûts énergétiques.

D'autre part, il convient d'accompagner l'agent face aux risques psycho-sociaux auxquels il s'expose. Un dialogue égalitaire peut ainsi être mis à face avec le manager et proximité et la médecine du travail afin d'identifier l'impact du travail prolongé sur la santé physique et mentale de l'agent. Il conviendrait également d'informer l'agent de ses droits, notamment son droit à la déconnexion prévu dans l'accord du 17 juillet 2021. De plus, face aux risques de débordement du travail sur la vie privée, de surcharge informationnelle ou de norme implicite de connexion permanente, il peut s'avérer utile d'ouvrir un dialogue avec le ou les agents ou encore de sensibiliser le agent sur les responsabilités de chacun afin de garantir un environnement de travail serein, efficace et productif.

Annexe n°1: Programme et objectifs pédagogiques de formation pour les managers et collaborateurs

* 8h30: Accueil des différents managers et collaborateurs

* 9h30: Présentation détaillée de l'accord-cadre du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique

> Objectifs: Cibler les orientations et objectifs poursuivis par l'accord dans le but d'instaurer durablement un modèle de travail hybride au sein de la fonction publique.

* 10h30: Echange entre la responsable TFRH et les différents acteurs sur le déroulé du télétravail durant la crise sanitaire

> Objectifs: Partage d'expérience des managers et collaborateurs sur la mise en place du télétravail face à une situation d'urgence, difficultés rencontrées et établissement d'un premier bilan sur l'efficacité du télétravail dans les services concernés.

* 12h: Pause déjeuner

* 14h: ~~P~~ Ateliers de prévention sur les risques psycho-sociaux liés au développement du télétravail

> Objectifs: Aborder les managers des risques d'isolement social, d'hyperconnexion, de surcharge informationnelle ou encore de l'émergence de norme implicite de connexion permanente. Présentation de divers dispositifs de bien-être ces phénomènes.

* 15h30: Présentation des dispositifs d'appui pouvant être mis en place en coopération avec le TFRH

> Objectifs: Informer les acteurs et établir en ébauche des dispositifs à mettre en place ... / 8..

Annex n° 2 : Cartographie des risques psychosociaux

Risque	Cause	Piste de solution
Isolément social	Manque de contact avec les autres agents. Déséquilibre entre le présentiel et le télétravail.	Création de réseaux de communication interne, adapter le nombre de jours de télétravail selon les besoins de l'agent, privilégier les contacts en présentiel
Hypersollicitation / débordement du travail sur la vie privée	Pression RH, pression collective au agent trop sollicités	privilégier des moyens peu contraignant de travail sur le change de travail, informer l'agent de son droit à la déconnexion
Surcharge informationnelle	Manque d'information des agents sur les responsabilités de chacun. Usage excessif de la fonction "c.c" dans les mails	Meilleure précision des rôles et responsabilités de chacun, travail sur la piste de diffusion
Emergence d'une norme implicite de connexion permanente	impression collective qu'il est nécessaire d'être sur ses mails sans interruption	dialogues réguliers entre les agents pour mettre en évidence ces normes collectives qui n'ont pas lieu d'être