

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : .....

Lyon

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

3e voie

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.

Timbre de l'Administration

~~Département des Ressources Humaines~~

Préfecture régionale X

SGAR

À XX, le XX/XX/XXXX

Adressé à l'attention de Madame X, Responsable de  
la Plateforme Régionale d'appui Interministériel  
à la gestion des Ressources Humaines (PRRH)

Dossier suivi par XX,

Rattaché au projet PRRH - SGAR.

Objet : Accompagnement de la PRRH face aux enjeux et impacts du  
télétravail sur l'organisation et le management public.

Pièces jointes : Accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail  
dans la fonction publique.

Annexes Annexe 1 : Cartographie des risques psychosociaux liés au  
télétravail.

Annexe 2 : Grille d'auto-évaluation pour les chefs de service.

La signature du premier Accord-Cadre en matière de télé-  
travail le 13 juillet 2021 marque un tournant dans le déploiement et l'

encourage de la pratique de celui-ci au sein des trois versants de la fonction publique. Généralisé à grand nombre de professions devant la crise sanitaire du COVID 19, le télétravail a transformé le milieu professionnel et l'organisation des structures. Pour assurer sa pérennité, il est capital d'évaluer son impact, de définir les conditions d'usage de celui-ci, et de maîtriser les risques qu'il implique. Dans le cadre de votre prochaine réunion avec les secrétaires généraux, la présente note fait état des enjeux et de l'impact du télétravail sur l'organisation et le management (I), puis étudie les moyens <sup>dont dispose</sup> de la PFRH afin d'accompagner les acteurs publics dans le déploiement du télétravail (II).

### I. Analyse des enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation et le management

Le télétravail s'est considérablement développé dans la fonction publique ces dernières années. On parle d'un fonctionnaire sur trois ayant recours à celui-ci contre 0,7% en 2013 et 3,6% en 2016 concernant la fonction publique d'Etat. Il est aujourd'hui un des modes d'organisation du travail (A) et implique de nombreux impacts majeurs (B).

#### A. Le télétravail comme nouveau mode d'organisation du travail.

Aujourd'hui, le télétravail est surtout représenté chez les cadres, notamment de catégorie A et au sein de la fonction publique d'Etat, puisqu'environ 70% de ceux-ci déclarent avoir recours au télétravail au moins une fois par semaine en 2020. La généralisation de cette pratique pose notamment la question de la continuité du service public mais aussi celle de l'organisation du service et du collectif, des conditions d'exercice et de la qualité du service exécuté. Il est donc essentiel d'assurer un dialogue social fort et permanent avec toutes les parties prenantes, notamment les managers.

L'enjeu juridique est également considérable. Si les droits et obligations des fonctionnaires sont régis par la loi (Code du travail) ~~et~~ on peut se reporter à : - l'article 133 de la loi du 12/03/2012 et au décret du 11/02/2016 pour connaître les droits juridiques du télétravail et de son application au statut des fonctionnaires. Ces actes offrent une première réponse à l'enjeu légal du télétravail. Il est précisé que le télétravail ne peut être imposé, que'il nécessite une autorisation préalable sur le lieu de travail, que l'employeur doit mettre en place les moyens techniques pour que l'Agent puisse travailler correctement et que le télétravail doit rester flexible et modulable.

D'autre part, le télétravail est un mode d'organisation parmi d'autres. En effet, les managers doivent accompagner sa mise en place car il répond à des besoins des Agents (flexibilité, équilibre vie personnelle - vie professionnelle) mais entraîne également des risques. Ces risques

sont à prendre pleinement en compte et à maîtriser. La coordination entre les différents équipes, les managers mais aussi les services d'accompagnement est essentielle. Ainsi l'équipe est de répondre à l'inquiétude du télétravail exprimée par les agents tant en précédent et opérant ces derniers.

### B. Impacts du télétravail:

Le télétravail a des impacts considérables et divers:

- Impact environnemental (étudié par l'ADENE notamment),
- Impact sur l'attractivité de la fonction publique,
- Impact territorial (diversification des lieux de travail),
- Impact organisationnel sur l'organisation de locaux et sur le collectif.

La conduite du manager est un levier essentiel de réussite, notamment le manager de proximité (approche organisationnelle du télétravail).

D'autre part les différents acteurs doivent être traités de manière égale. Toutes les fonctions ne peuvent pas pratiquer le télétravail par exemple. La prévention et la conservation du lien social sont des éléments majeurs de réussite de conduite du changement, on pourra notamment former le manager aux bonnes pratiques mais aussi aux risques qui impliquent le télétravail: risques d'inégalité de traitement, risques sur la santé, sur la désorganisation du travail et sur la protection des données <sup>personnelles</sup> par exemple. Vous trouverez une étude des risques sur forme de cartographie en Annexe de la présente Note.

## II. Propositions: appui de la PFRH dans la prévention des risques du télétravail et dans le déploiement de celui-ci.

### A. Le mode de travail "mixte" à développer par la PFRH:

Le mode de travail "mixte" (alternance entre travail sur le lieu de travail dédié et travail à domicile ou dans un tiers-lieu) est une réponse légale mais aussi organisationnelle aux risques et impacts du télétravail. Celui-ci s'accompagne d'abord par la mise en place d'un accord écrit au sein de chaque structure indiquant les conditions et règles de travail au télétravail. Cet accord a vocation juridique et constitue de droits pour les employés. Il permettra aux chefs d'équipe de mener à bien la politique et de poser un cadre.

En outre, nous avons évoqué l'amélioration des managers comme condition de réussite à l'implémentation du mode de travail mixte; via notamment la formation des managers sur la connaissance des risques liés au télétravail, la prévention de ceux-ci et les différents conditions à respecter. La PFRH s'inscrit comme référent concernant ces formations.

Un manager peut notamment s'appuyer sur les conditions suivantes pour mettre en place l'accord, en lien avec la plateforme:

① Adaptabilité de l'Agent au télétravail

② Dialogue social de proximité -

③ Anticipation présentiel / télétravail - selon la mission et le bassin de l'équipe

④ Matériel mis à disposition de l'agent

⑤ Intervenir à contact pour accompagner le télétravail - prévenir les risques et répondre aux questions : ANACT, service RH...

⑬ Pour accompagner les transformations managériales et les structures

Proposition ① A l'issue de l'accord conclu, le suivi de celui-ci et du bon déroulement de la pratique est essentiel (une fois par an). Ce suivi peut se faire avec les différents parties prenantes : les ressources humaines, les responsables de la PFRH (qui pilotent et conduisent le suivi), mais aussi d'autres spécialistes comme un médecin du travail. Celui-ci pourrait intervenir pour prévenir des risques liés au télétravail, favoriser l'échange entre agents, chefs d'équipe, répondre aux questions liées à la santé particulièrement. Ce comité de suivi joue un rôle majeur en matière de prévention mais aussi de médiations de fonctionnement. L'équipe est-elle satisfaite de l'accord mis en place ? La pratique est-elle effective ? Les agents sont-ils capables de travailler correctement, d'alterner entre lieu privé et lieu professionnel ? Et surtout des missions et l'exécution de celles-ci fait-il sans considérer le télétravail ? Le manager est-il capable de gérer son équipe selon le nouveau mode organisationnel ? L'Annexe 2 propose à ce titre un <sup>exemple de</sup> grille d'autoévaluation manager pour le déploiement du télétravail dans son service, qui pourra être discutée lors d'une prochaine réunion de comité de suivi.

Proposition ② : Désignation d'un référent télétravail au sein des services.

Le référent télétravail agit également comme un acteur majeur de prévention des bonnes et mauvaises pratiques du télétravail notamment "mixte" au sein d'une équipe. Celui-ci pourra appuyer sur la PFRH pour mener à bien son rôle, et pourra avec notre collaboration proposer une charte ou d'autres outils d'accompagnement aux quels pourront se référer les agents et le manager en cas de question ou soucis concernant le télétravail. Il pourra aussi appuyer sur d'autres acteurs qui ont pu effectuer des travaux sur l'exposition du travail au sein d'une équipe avec le télétravail (l'ANACT) ou encore sur l'INRS, qui enquête largement sur les risques psychosociaux liés au télétravail.

<sup>différents</sup> sur les risques de télétravail.

Proposition ③ : FAQ et discussion avec l'INRS sur les risques liés à la déconnexion. Afin que tous les agents et les managers puissent librement exprimer leurs doutes et leurs problèmes, la PFRH pourra proposer une FAQ ainsi que des discussions régulières avec l'INRS. L'idée est particulièrement de prévenir les agents de risque liés à la "sur" connexion créée par le travail : Quels outils de communication utilisés lors du télétravail avec le reste de l'équipe ? Comment les utiliser sans créer de stress supplémentaire - fonction au numérique par exemple ?

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : .....

Syjom

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

3<sup>e</sup> voie

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.

Comment mettre en place la déconvulsion au sein de l'équipe ? ~~Le manager~~  
Via la FAQ, la PFRH pourra notamment anticiper des besoins collectifs concernant certaines questions et répondre ~~en accord~~ aux différents sujets. Cela peut aussi un échange transparent entre les parties prenantes, et l'implémentation de formations adaptées aux acteurs.

L'implémentation du travail hybride est une réelle réponse <sup>moderne</sup> au monde actuel <sup>et dans</sup> la fonction publique peut y apporter une réponse ~~moderne~~. La PFRH s'illustre comme pilote et acteur du déploiement de cette nouvelle méthode de travail.

Je me tiens à votre disposition, madame, pour toute question supplémentaire.

XXX

Projet PFRH - SGAR.

Région X.

Annexe 1: Cartographie des risques psychosociaux\*  
liés au télétravail.

Timbre de  
l'Administration

\* Cette cartographie pourra être diffusée lors des comités et discutée avec des intervenants spécialisés comme la médecine du travail.

Type de risque	Description
Risques humains (pour l'agent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance de travail sur la vie privée. Sur connexion (droit à la déconnexion).</li> <li>• Manque de communication avec les membres d'équipe, le manager.</li> </ul>
Risques matériels (pour l'agent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise installation à domicile.</li> <li>• <del>Risques</del> manque d'érgonomie, impact sur la santé</li> </ul>
Risques financiers (pour l'agent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Succès ou échec du télétravail</li> </ul>
Risques technologiques (commun à l'agent et au manager)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éloignement technologique, mauvaise formation technique, indéracinabilité des outils,</li> <li>• Inflexibilité</li> <li>• Protection des données</li> </ul>
Risques organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise organisation de l'équipe</li> <li>• Inégalités entre les agents (différence de traitement selon les types de postes).</li> </ul>
Risques juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilité de télétravail avec la loi.</li> <li>• Travailler avec le suivi juridique. Mise en place de l'Accord.</li> </ul>

Annexe 2 Autoévaluation du manager pour le  
développement du télétravail dans son  
service \*

\* Proposition à discuter avec les différents directeurs.

La notation peut se faire de "peu satisfait" à "très satisfait".  
Le manager est invité à une prise de recul ~~pour~~ réponse  
à cette grille.

peu satisfait      satisfait      très satisfait      Commentaires

① Compréhension du télétravail

- par moi
- par mes collaborateurs

② Implémentation du télétravail au sein  
de l'équipe

- les missions sont comprises
- la communication entre l'équipe  
fonctionne.
- les agents semblent satisfaits de  
l'absence "liée de travail" "obstacle"
- les missions sont assurées correctement

③ Ma capacité à répondre aux

- besoins des collaborateurs face au  
télétravail

④ La prévention des risques psychosociaux

- Les agents sont-ils heureux  
et respavent-ils les conditions de télétravail
- ai-je connu un cas aux  
côtés technologiques satisfaisants?
- Ai-je mis en place un référent?
- celui-ci exerce-t-il son rôle?
- Ai-je mis en place une prévention  
active concernant les risques liés au télétravail (cf  
se référer à l'Annexe 1).

La grille d'autoévaluation est à retourner à la PFRH. Elle est strictement confidentielle et sera discutée avec chaque manager qui le souhaite lors d'une prochaine réunion en comité restreint.