

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : LYON

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.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

~~SECRETARIAT GÉNÉRAL~~

PRÉFECTURE

X, le 18 octobre 2022

Préfecture de X,

Secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR)

Plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des RH (PFRH)

Mme X,

- NOTE -

À l'attention de Mme X, responsable PFRH
auprès des secrétaires généraux

Objet : Présentation des enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales et d'un cadre d'appui aux services dans l'accompagnement du déploiement de l'accord national du 13 juillet 2021.

Annexes : 1. Fiche pratique "animer une réunion hybride"

2. Cartographie des risques psychosociaux

La pandémie de Covid-19 a favorisé l'affirmation du télétravail dans la fonction publique afin de permettre la continuité des services publics. Dans ce cadre, 42% des agents de la fonction publique d'Etat (FPE) ayant travaillé au moins une heure sur une semaine en 2020 l'a fait au télétravail (contre 18% en 2019), et 28% des agents pour la fonction publique territoriale.

..1. / Jo.

Le télétravail, caractérisé par une forme d'activité mobilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC), est défini et encadré par l'article 133 de la loi du 12 mars 2012, et fondé sur une série de critères cumulatifs: autorisation par l'employeur, travail sur un lieu tiers, alternance entre distance et présence sur le lieu de travail de rattachement, enfin usage des TIC.

Si le recours massif au télétravail intervient dans un contexte d'urgence, sa normalisation progressive en sorte de crise sanitaire pose de multiples enjeux en matière d'organisation et de pratiques managériales. Ainsi, le travail hybride met en jeu les compétences numériques des agents ainsi que le maintien de leurs droits et devoirs et de la qualité de leur environnement de travail. En outre, le télétravail a favorisé le changement de nature des interactions entre collaborateurs et avec les managers, au risque de délite du lien social collectif. Enfin malgré ses nombreux atouts, le télétravail admet des risques physiques et mentaux qu'il convient de prendre en compte.

En réponse à ces enjeux, ^{national} l'accord du 13 juillet 2021 ^{de la mise en} ^{* relatif à} ^{du télétravail} ^{et} ^{des} ^{fonctions} ^{publiques} ^{de} ^{la} ^{France} dresse dans la

des orientations pour l'accompagnement des services dans la mise en œuvre du travail hybride. Afin d'accompagner les agents et managers dans l'application de ces orientations, la présente note se propose de:

1. ~~Présenter~~ ^{Présenter} les enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales;
2. Etablir ~~des~~ ^{des} pistes Proposer un cadre pour la disponibilité d'appui au services dans l'application de l'accord de 2021.

↳ - le télétravail, s'il permet davantage de flexibilité et la continuité des services publics, admet d'importants enjeux en matière de cohésion, de qualité de services et de droit du travail dans la fonction publique, et a permis la transformation des pratiques.

1. En raison de son caractère dématérialisé, le télétravail implique des enjeux touchant au service à l'usager aussi bien qu'à l'organisation interne des services, en matière de travail collectif et de respect du droit du travail.

1.1. L'enjeu central soulevé par le télétravail relève de l'efficacité et de la continuité des services, ainsi que de leur qualité dans le cadre des relations aux usagers.

En effet, le cadre d'urgence dans lequel s'est développé le télétravail démontre ses avantages pour la continuité des services publics. Ainsi, l'acheminement fiscal et le versement des aides aux particuliers et entreprises ont pu continuer dans le cadre du confinement de 2020 face au Covid-19, grâce à l'usage du télétravail par la DGFiP et la DGBD.

Toutefois, le second enjeu concerne l'efficacité du travail hybride ainsi que sa qualité. En effet, si le télétravail semble favoriser la productivité des agents, certains processus ont été soulignés comme redondants à l'aune de leur mise au œuvre numérique. Enfin, alors que 66% des Français jugent les services publics numériques trop complexes, la visibilité et la simplicité d'accès à des services dématérialisés et hybrides doivent être des objectifs. En effet, le télétravail impliquerait pour certains activités (guichet) une dématérialisation mettant en jeu l'égalité d'accès aux services publics.

1.2. En outre, le télétravail pose des enjeux en matière de collectif de travail et d'adaptation des agents aux pratiques nouvelles induites par les outils numériques.

À titre collectif, le travail hybride tend à distendre les liens entre agents d'un même service, voire entre services. En effet, le télétravail favorise la disparition des temps informels d'échanges propres à la cohésion. Par ailleurs, cette cohésion peut se trouver affaiblie par la mise en œuvre de nouvelles pratiques plus complexes à organiser (visioconférences, appels) ou plus indirectes (multiplication des courriers électroniques). Ceci contribue à complexifier les rapports entre agents et pourrait affecter le collectif à long terme, voire l'efficacité des services.

À titre individuel, le télétravail pose deux types d'enjeux pour les managers et leurs collaborateurs :

- En matière professionnelle, la transition vers des pratiques numériques et dématérialisées, peu en usage individuel, peut se heurter au manque de compétences et de formation des agents, résultant en une moindre efficacité;
- En matière personnelle, le recours au télétravail entre un et trois jours par semaine pourrait favoriser l'isolement des agents et la dégradation de leur qualité d'environnement de travail (moins de socialisation, lieu de télétravail peu propice au travail).

⇒ Un enjeu fondamental réside donc dans la préparation des agents à ce mode d'activité hybride et à la prise en compte des situations particulières et complexes.

1.3. Enfin, le maintien des droits des agents publics et le respect du droit du travail constituent un enjeu central dans l'intégration du télétravail à l'organisation et aux pratiques managériales.

- Égalité professionnelle et socio-spatiale: le télétravail doit être accordé de manière indiscriminée et ne saurait favoriser des inégalités dans la qualité de l'exécution des missions des agents (absence d'équipement, connexion mauvaise selon les territoires);

- Droit à la protection des données et à la vie privée: conformément au réglement européen pour la protection des données (RGPD), celles-ci doivent être sécurisées et ne peuvent encourager des pratiques entusiasmées de surveillance du manager. En outre, un enjeu fondamental tient à la poursuite du maintien d'une séparation affirmée entre temps de travail et vie privée;

- Droit syndical: le télétravail ne saurait empêcher l'accès et l'information aux activités syndicales des agents (accord du 13 juillet 2021).

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : LYON

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 forcée (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.

2. Dans ce cadre, et même s'il faisait déjà l'objet d'un encadrement, le télétravail a significativement modifié l'organisation et les pratiques managériales

Le télétravail dans la fonction publique faisait d'abord l'objet d'un encadrement, conformément aux dispositions du décret du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Toutefois le contexte d'épidémie de Covid 19 a précipité la prise en vigueur des dispositions, en raison des impacts du télétravail sur les services, les agents et leurs relations aux managers.

2.1. De manière générale, le télétravail a transformé les pratiques de administrations, la répartition des agents et les coûts afférents.

↳ Sur les coûts : le télétravail induit des coûts et frais d'équipement et de fonctionnement pour les services et les agents (ordinateurs, connexion internet, équipements ergonomiques), coûts nécessairement pris en compte par les services car indemnisés (2,50 € par jour selon l'accord du 13 juillet 2021)

↳ Sur le territoire : le travail hybride a eu effet permis de décentraliser quelques activités et de désengorger les métropoles, favorisant la revitalisation de certains territoires;

↳ Sur les pratiques : le télétravail a contribué à accélérer la transition vers le numérique et à développer de nouveaux outils, ou à tester leur pertinence (service Webex de visio conférence), soulignant par ailleurs le besoin d'investissement en la matière.

2.2 Le travail hybride a emporté des effets notables sur les services et les agents.

- À l'échelle des services, le lieu collectif de travail semble en effet distendu, malgré le retour au physique de nombreux agents en 2021,
- À l'échelle individuelle, le télétravail a induit de profonds changements et dérives :

- Surchargé informationnelle résultant de la sur-utilisation des coursiers électroniques et visioconférences pour pallier l'absence d'échanges directs ;
- Disponibilité de la frontière nette entre temps professionnel et temps privé induite par l'absence de changement de localisation et la numérisation ainsi que la pression ressentie et subie pour être efficace et présent, rallongement des heures de connexion ;
- Autonomisation et responsabilisation qui n'est pas toujours optimale en raison d'éventuels lacuns en matière de outils numériques ;
- Montée en charge des risques psychosociaux (RPS, voire anxiété) et des troubles musculo-squelettiques (TMS) induits par l'isolement, l'immobilité et l'ergonomie parfois manquante.

2.3 Enfin, les managers ont vu leur rôle évoluer en raison de la transformation de l'organisation du travail.

Le télétravail tend en effet à privilégier une organisation horizontale d'avantage de pyramidale afin de coordonner efficacement les activités. Dans ce cadre, le manager est d'avantage un leader qu'un contrôleur et doit favoriser le dialogue et l'articulation entre tâches, associer les équipes et maintenir le lieu collectif.

Désormais, le manager apparaît comme devant nécessairement porter confiance dans les relations aux équipes et animer les échanges.

⇒ Face à ces mutations, un nouveau cadre d'action doit permettre d'accompagner managers et collaborateurs dans le déploiement effectif du télétravail afin de favoriser efficacité, adhésion et bien être de chacun.

*

II - Le dispositif d'appui au déploiement du télétravail repose sur l'analyse des besoins et capacités des services, la mise au œuvre d'un plan d'action expérimental et le développement de nouvelles pratiques en ce sens

Axe n° 1 : analyser les besoins et capacités des services afin de déterminer un plan d'action adapté à leur situation

Objectif : cette évaluation ex-ante doit permettre de constater les besoins en équipement et formation de chaque service en prenant en compte la nature de leurs activités, le versant de fonction publique, leur taille, et d'établir une typologie de situations, cadre collectif d'action pouvant être flexible

Calendrier : une telle étude doit intervenir à court terme pour les services volontaires (dans les mois prochains)

Moyens : elle mobilisera les services volontaires (statistiques, recensement, sondages TNS et RPS - DUTRR, témoignages) et la P&RH

↳ Recommandation n° 1 : en lien avec les services, produire des études relatives aux pratiques individuelles et collectives du télétravail par remontée de besoins et évaluation des compétences informatiques. À partir de cette analyse, dresser une typologie des grands problèmes rencontrés par type de difficultés (1) ou degré de difficultés (2).

Axe n° 2 : Etablir de manière concertée, à moyen terme, un plan d'action conforme à l'accord national du 13 juillet 2001

Objectif : planifier et harmoniser au sein des services des actions d'accompagnement

Moyens : liste des actions - modalités de formations numériques, de déconnexion, charge de travail, modalités d'animation des agents, modalités de contrôle et de suivi

→ cela peut prendre la forme d'une expérimentation de Sans à rendre, abandonner ou généraliser

Calendriers : au minima un au par service ds détails et contenus du plan d'action

Acteurs : services, PFRH et agents en concertation

↳ Recommandation n°2 : adopter d'un plan d'action adapté à chaque service contenant les mesures de suivi et contrôle, en concertation avec agents et managers

Axe n°3 : déployer les mesures du plan pour la transformation des pratiques

Objectif : mettre en œuvre le plan d'actions

Moyens : cahier des charges, formations et investissements

- échanges collectifs et formations individuelles
- évaluation et certification numérique des agents
- mise en place d'un réseau de contrôle des mesures (déconnexion, temps de travail)
- investissement dans les outils numériques et équipements nécessaires (collaboratifs, ordinateurs)
- mise en place d'un référent télétravail
- fiche pratique "réunion hybride" (Annexe 2)

↳ Recommandation n°3 : à long terme (Sans) mettre en œuvre les mesures mentionnées avec évaluations ex ante et ex post afin de favoriser la transition vers des pratiques hybrides efficaces dans les services.

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : LYON

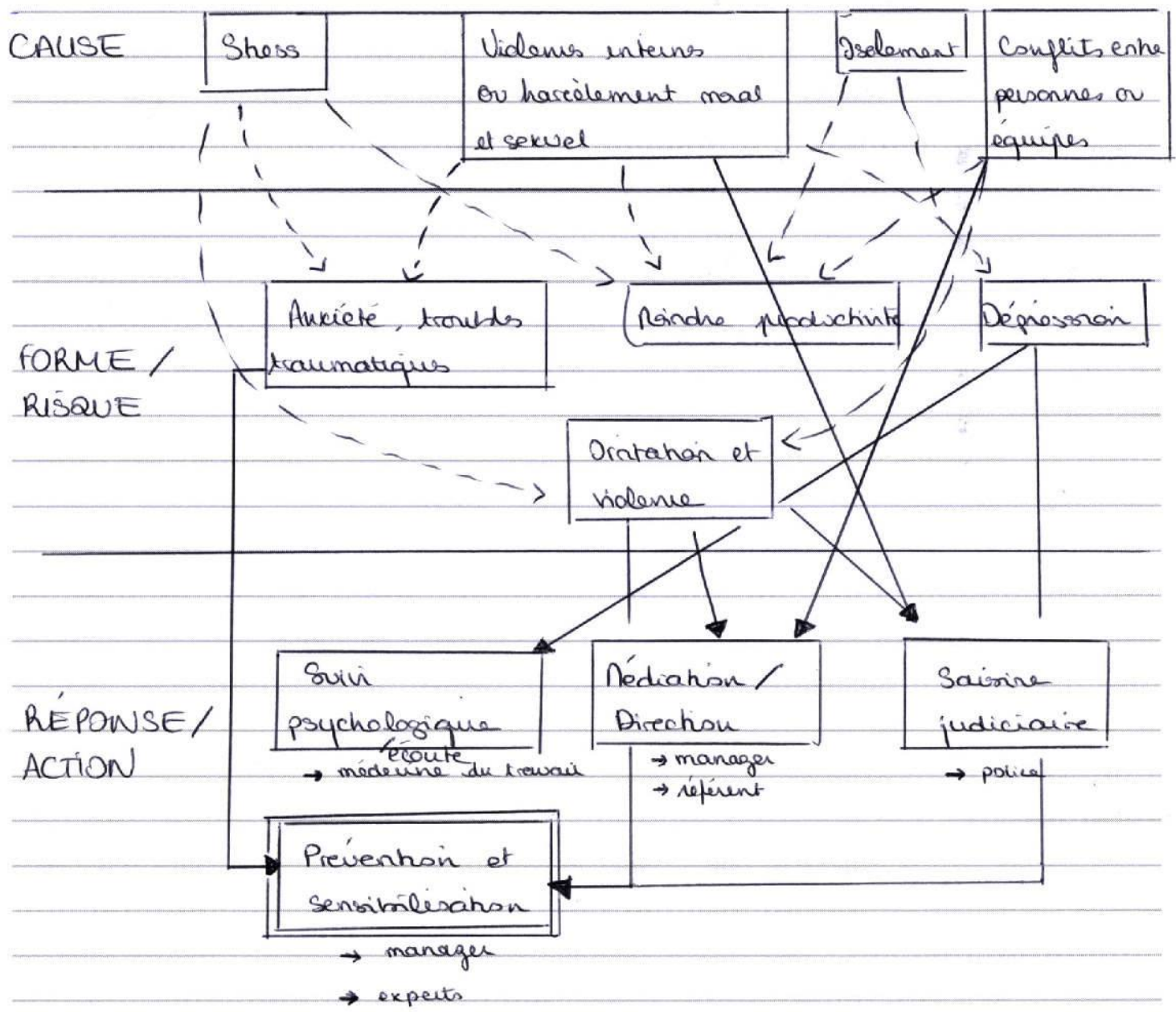
Nature du concours (interne, externe, 3e voie) : EXTERNE

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.

ANNEXE N°1: CARTOGRAPHIE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX



ANNEXE N°2 - FICHE PRATIQUE "RÉUNION HYBRIDE"

Déroulement d'une réunion hybride

1. Avant le début de la réunion

- Envoyer des invitations et liens en avance, en amont de la réunion, avec avis de réception / confirmation
- Établir une feuille de présence en physique pour préciser les équipements nécessaires
- Vérifier les installations numériques

2. En début de réunion

- Laisser un temps pour vérifier l'état de la connexion
- Laisser un temps de "tour de table" virtuel pour ne pas exclure les intervenants "hybride"

3. Encours de réunion

- Un responsable en charge de la visioconférence peut surveiller d'éventuelles questions adressées par écrit ou "mains levées" pour participer (modération)
- Des temps doivent être ménagés afin de demander aux participants virtuels s'ils veulent intervenir

⚠ • Garder à proximité les coordonnées d'un agent technique en cas de problème

- L'encadrant de la réunion anime et modère les prises de parole pour éviter le désordre

..... /

