

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : MET2

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

Epreuve : note

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.

Secrétariat général pour les affaires générales (SGAR)

PFRH

affaire suivie par : xxx

mél : xxx

tel : xxx

A : ville de ...

note pour Madame la responsable de la PFRH.

Objet: enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation managériale et ses pratiques à l'issue du déploiement de l'accord national relatif à la mise en œuvre du télétravail le 13 juillet 2021.

Références: - Accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.  
- Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - édition 2021.

Annexes = 1 - fiche pratique "animer une réunion en mode mixte"  
2 - Cartographie des risques psychosociaux.

11.2

En 2019, seuls 6,2% des agents de la fonction publique (FP) pratiquaient le télétravail. Néanmoins, la crise sanitaire a engendré un recours accru au télétravail et sa pratique a été pérennisée. Le télétravail est défini comme une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC), le travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est ainsi réalisé en dehors. La pérennisation du télétravail avec l'accord 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique invite à repenser le rôle de l'encadrant au sein de la FP. Le télétravail hybride alternant présentiel et distanciel constitue une nouvelle forme d'organisation du travail et représente un défi pour la FP encore sensiblement ancrée dans la culture du présentiel afin de passer d'une culture du contrôle vers plus de leadership pour ses encadrants.

La présente note a pour objet de vous présenter d'une part les enjeux et impacts du télétravail dans la fonction publique ainsi que le cadre dans lequel s'inscrit ce dispositif en accompagnement des services (I). D'autre part, cette note mettra en exergue les points de vigilance auxquels il convient tout particulièrement de prêter attention et des propositions afin d'illustrer les dispositifs concernés accompagnés de deux annexes opérationnelles (II).

D) Les enjeux et les impacts du télétravail sur les organisations et les pratiques managériales dans la FP à l'aune de l'accord du 13 juillet 2021.

L'instauration pérenne du télétravail dans la FP par l'accord du 13 juillet 2021 induit des changements dans la manière d'encadrer. Il convient d'expliquer les enjeux et impacts (A) et de rappeler les contours du cadre légal de l'accord du 13 juillet 2021 (B).

A) Repenser le rôle de l'encadrant dans la fonction publique avec l'instauration du télétravail : enjeux et impacts

Le principal défi posé par l'instauration du télétravail au sein de la fonction publique est de repenser la culture voire la doctrine de contrôle qui était réservée traditionnellement aux encadrants. Les encadrants vont devoir en effet passer d'un rôle de contrôle à un rôle de soutien professionnel. Le manager de proximité tient dans ce déplacement un rôle central. La crise sanitaire a mis en lumière son rôle clé en matière de déploiement des nouvelles organisations du travail et a démenti contrairement aux idées reçues que la distance n'implique pas moins mais au contraire un encadrement accru de proximité.

Le manager devra repenser la structuration des temps et des processus en fonction des activités à réaliser à distance ou sur site. L'encadrant doit désormais se montrer particulièrement attentif aux risques que fait courir le travail hybride sur l'équité et l'inclusivité. Veiller à maintenir une cohésion d'équipe, ce qui est difficile quand les agents sont éloignés. Les principaux impacts seront sur la prise en compte également avec cette hybridation

entre présentiel et distanciel, d'une fracture entre les agents qui peuvent télétravailler et ceux dont les fonctions ne leur permettent pas et qui continueront à devoir se déplacer sur le lieu de travail, un risque de fracture entre les plus qualifiés et moins qualifiés pouvant induire un sentiment d'exclusion pour ceux qui en sont privés.

B) Accompagner le changement induit par l'hybridation du télétravail grâce à l'accord du 13 juillet 2021.

La pérennisation du télétravail et sa mise en œuvre au sein de la FP est organisée majoritairement par l'accord du 13 juillet 2021. L'impact du télétravail sur le collectif et comme levier des pratiques managériales (1) doit être mis en lumière. Il faut d'abord la formation et l'accompagnement professionnel de l'ensemble du collectif du travail (2).

1) L'accord du 13 juillet 2021 comme outil de réflexion sur la dimension collective du télétravail et le télétravail comme levier de l'amélioration des pratiques managériales.

L'accord du 13 juillet 2021 recommande dans une démarche "qualité de vie au travail" (QVT) d'associer les agents à la mise en place du télétravail. L'encadrement peut ainsi amener son équipe à une réflexion collective sur l'adaptation et l'amélioration de l'organisation du travail. En outre, le management à distance implique une adaptation des pratiques managériales en fonction des missions et des profils de chaque versant de la FP. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) mettra en place pour la mise en œuvre de l'accord du 13 juillet 2021 des guides et supports afin d'aider les encadrements.

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : Metz

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

Epreuve : mot

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.

à s'approprier de nouveaux modes d'organisation hybrides du travail.

Le télétravail doit reposer sur une relation de confiance entre l'encadreur et l'agent pour lequel l'accord prévoit une organisation de travail concertée devant faire l'objet d'un dialogue entre les encadreurs et les agents. Par ailleurs, l'accord du 13 juillet 2021 rappelle que l'encadreur demeure le garant du lien social entre les agents en télétravail et son entité administrative.

3 La formation et l'accompagnement professionnel des encadreurs et agents pour le déploiement du télétravail dans l'accord du 13 juillet 2021.

Le changement culturel important du mode et de l'organisation du travail sous-tend un accompagnement à la fois des encadreurs et des agents. Cet accompagnement passera selon l'accord du 13 juillet 2021 principalement par la formation. Les primo-arrivants seront davantage concernés par ces dispositifs. L'accord du 13 juillet 2021 garantit la formation pour tous à l'impact du télétravail. Ainsi, les agents publics qui télétravaillent doivent bénéficier régulièrement de formation spécifique à leur environnement bureaucratique et informatique.

.5.11.21

enfin la désignation d'un référent dont le but est d'apporter des réponses aux questions pratiques que peuvent se poser les agents ou les encadrants sur les modalités de mise en œuvre des nouvelles organisations du travail est hautement recommandé par les dispositions de l'accord du 13 juillet 2021. Un ou plusieurs référents peuvent être nommés en fonction de la taille de l'administration. Ce référent est compétent pour intervenir en amont et en aval du déploiement du télétravail.

## II) Les points de vigilance sur les conséquences du déploiement de l'accord national du 13 juillet 2021 : propositions de dispositifs.

L'accord du 13 juillet 2021, recense, une liste des conséquences néfastes du télétravail sur les agents et invite l'encadrant à les prévenir. Des propositions supplémentaires peuvent être formulées afin de lutter contre les principaux méfaits identifiés : l'hyperconnexion, le sentiment d'isolement, l'absence de frontière entre vie privée et professionnelle etc.

### 1- formation en ligne

C'est pourquoi, il nous est suggéré à l'image de ce que le ministère des finances a mis en place pour ses agents d'avoir recours à des formations en ligne. celles pourraient être développées en partenariat avec l'IGPPE (organe de formation) du ministère des finances qui présente l'avantage d'avoir déjà développé sa propre application. Il existe une formation obligatoire à suivre par tout agent avant de pouvoir télétravailler, le contenu rappelle les obligations et les droits de l'agent en télétravail.

.6/1/20

Ame autre formation en ligne existe à l'attention des encadrants, il s'agit d'encadrement des télétravailleurs. Les applications existant déjà, elles pourraient être étendues à tous les versants de la fonction publique en jeu de temps.

2- Accroître l'attractivité de la fonction publique en mettant en avant le télétravail lors de campagnes de promotion pour différents concours

La mise en avant du télétravail à l'occasion de campagnes promotionnelles dans des concours pour lesquels les candidats se font rares comme ceux de l'Éducation nationale pourrait être un moyen de fidéliser et recruter de nouveaux talents et contribuer à rendre le service public plus attractif.

3. Mise en place de sondages pour relever les bonnes pratiques au sein d'un guide réalisé par la DGAFP.

Des sondages pourraient être réalisés auprès des agents et encadrants afin de relever et recenser les bonnes pratiques en matière d'encadrement du télétravail. Les résultats de ces sondages seraient remontés à la DGAFP qui pourraient en faire un guide de bonnes pratiques diffusés à l'ensemble des ministères de la fonction publique d'état mais aussi au sein de la fonction publique hospitalière et territoriale.

L'initiative serait avec la newsletter des moyens privilégiés pour diffuser ce guide.

## ANNEXES

⇒ ficte pratique : animer une réunion en mode mixte

⇒ Qu'est-ce qu'une réunion en mode "mixte" ?

La réunion en mode mixte est une réunion à laquelle participe à la fois des agents qui sont présents sur site et d'autres en distanciel.

⇒ Quelle est sa principale difficulté ?

Arriver à réunir au même moment plusieurs personnes qui ne sont pas présentes dans le même lieu.

⇒ Quel est l'intérêt pour le manager ?

Elle permet de maintenir le lien et la cohésion d'équipe entre les agents qui avec le télétravail hybride ne se voient plus tous les jours.

① Je prépare ma réunion : J'anticipe en envoyant une invitation outlook à tous les agents contenant l'heure et la date ainsi que le lien de connexion à la visioconférence. J'indique l'ordre du jour et les éventuelles prises de parole des agents si j'en souhaite qu'ils prennent la parole.

② Le jour J : Je prévois un temps supplémentaire car certains agents peuvent rencontrer des difficultés de connexion. Je me montre disponible au besoin par courriel / par téléphone pour leur permettre de se connecter et les aider en cas de problème de connexion.



Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : Metz

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

Epreuve : mot

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 2: Cartographie des risques psychosociaux

l'hyperconnectivité

l'isolement

Les effets néfastes du  
télétravail sur les  
agents

perte de lien  
avec ses collègues

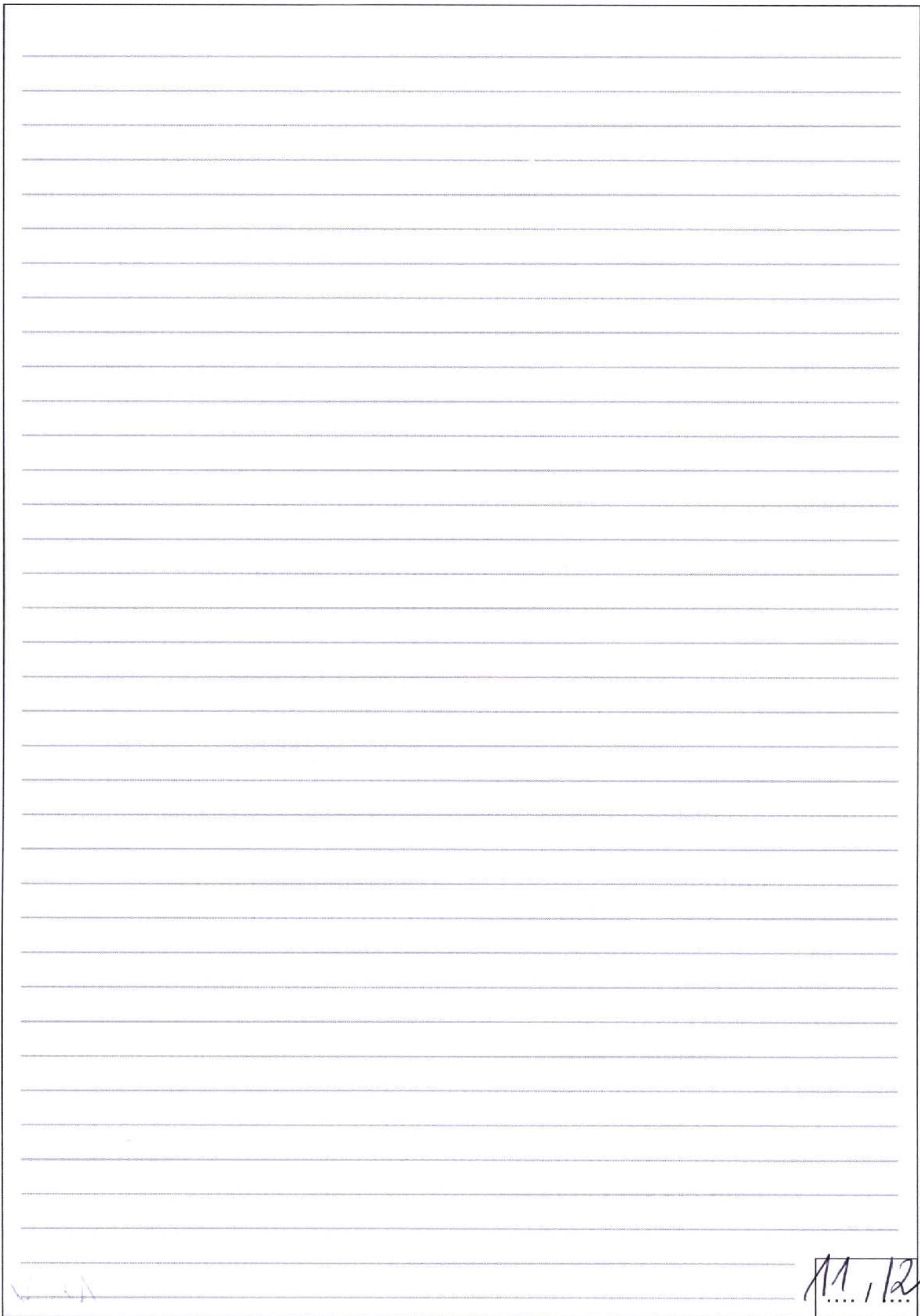
les troubles  
musculo-squelettiques

l'absence de  
frontière vie professionnelle  
et vie personnelle

peut être  
dénicoté par  
son administration  
si pas assez autonome

9/12





11

11, 12

