

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 régionales
Plateforme régionale d'appui interministériel
à la gestion des ressources humaines (PFRH)

Affaire suivie par :

A, le ...

Note à l'attention de la responsable de la PFRH

Objet : Enjeux et impacts du télétravail sur
l'organisation et les pratiques managériales

Référence :

- Accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Journal officiel du 3 avril 2022

Annexes :

- Fiche pratique "animer une réunion en mode mixte",
- Cartographie des risques psychosociaux.

L'accord national relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021 amène aujourd'hui les secrétaires généraux des directions régionales à devoir déployer le télétravail dans leurs services. Le télétravail mis en place par la loi du 12 mars 2012, s'est largement développé lors de la crise sanitaire liée à la pandémie de la covid-19 en 2020.

Le télétravail se définit comme une modalité de travail utilisant les technologies de l'information et de la communication hors de son lieu de travail.

Alors que le télétravail constitue un atout pour améliorer les organisations de travail au sein de l'Administration, le cadre actuel comporte des lacunes en matière de prévention des risques psychosociaux.

La présente note a pour objet de vous expliciter les enjeux et les impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales (I) ainsi que le cadre du dispositif d'appui de la PFRH pour l'accompagnement des services (II).

En vue de la préparation de votre intervention auprès des secrétaires généraux, il vous est proposé des éléments opérationnels tels que la cartographie des risques psychosociaux en annexe 1 et une fiche pratique sur l'animation d'une réunion en mode mixte en annexe 2.

I. Enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales

Les enjeux et les impacts du télétravail sur l'organisation des services déconcentrés (A)

et les pratiques managériales (B).

A] Les enjeux et les impacts sur l'organisation de travail

La crise sanitaire de 2020 a mené la capacité des administrations à s'adapter aux nouvelles pratiques organisationnelles liées au télétravail, permettant ainsi l'accomplissement des missions de service public.

En ce sens, l'accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique pointe la nécessité d'inscrire le dialogue social à tous les niveaux de discussion afin d'encourager le télétravail au bénéfice des agents et des usagers du service public. De même, une attention doit être portée à la préservation des collectifs de travail afin d'améliorer la cohésion sociale interne.

Dans cette perspective, l'enjeu majeur du travail hybride c'est-à-dire en présentiel sur le lieu de travail et à distance, consiste à définir les tâches possibles pour l'un ou l'autre mode de travail et ce dans un souci d'efficacité.

En complément, il y a les enjeux et les impacts prévus dans l'accord du 13 juillet 2021.

- L'attractivité du secteur public ;
- L'impact environnemental ;
- L'impact territorial.

B] Les enjeux et les impacts sur les pratiques managériales

Le télétravail a également un impact sur les pratiques managériales étant donné l'absence physique des agents. C'est pourquoi, il est recommandé d'avoir une approche organisationnelle, collective et métier pour renforcer la communication entre les encadrants et les agents. Ainsi, le télétravail modifie l'exercice de la fonction managériale sur deux aspects.

1) Le passage d'un mode mixte permet de reconnaître les modes de fonctionnement comme l'allègement des procédures ou encore les chaînes hiérarchiques.

2) Le rôle de l'encadrant comme garant du maintien du lien social entre l'agent en télétravail et son service de rattachement.

Dans ce contexte où le travail hybride prend son essor, il semble important d'apporter le cadre du dispositif d'appui de la PFRH pour l'accompagnement des services en charge de la mise en œuvre du télétravail.

II. Le cadre du dispositif d'appui de la PFRH pour l'accompagnement des services

La mise en œuvre du télétravail selon un dispositif juridique (A) et un cadre de prévention des risques psychosociaux (B).

A] Le dispositif juridique de la mise en œuvre du télétravail

Le télétravail est régi par le décret du 11 février 2016 qui a été modifié par la loi du 5 août 2019 portant sur la transformation de la fonction publique.

Le télétravail repose sur le principe du volontariat de l'agent, de l'éligibilité des activités et non du poste ainsi que de la réversibilité du télétravail.

Par conséquent, l'encadrant doit s'assurer de la compatibilité entre la demande de télétravaillier et les tâches à accomplir. De plus, l'encadrant a également l'obligation de vérifier l'équipement mis à disposition de l'agent de sorte que celui-ci puisse exercer son activité professionnelle à distance.

La formation et l'accompagnement professionnel sont garantis. En outre, la désignation d'un

- 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.

CONSIGNES

référént télétravail peut être une solution pour un déploiement du télétravail de qualité.

D'autres éléments comme les coûts et les frais engagés par les agents en télétravail sont aussi à prendre en compte d'avec le cadre des calculs d'indemnisation, en sachant que c'est 2,5€ par jour de télétravail et une limite d'un montant de 220€ annuels.

Enfin, le télétravail implique une sécurisation ainsi que la protection et la gestion des données personnelles et professionnelles. En effet, l'employeur reste responsable de la sécurité des données personnelles traitées par l'agent public.

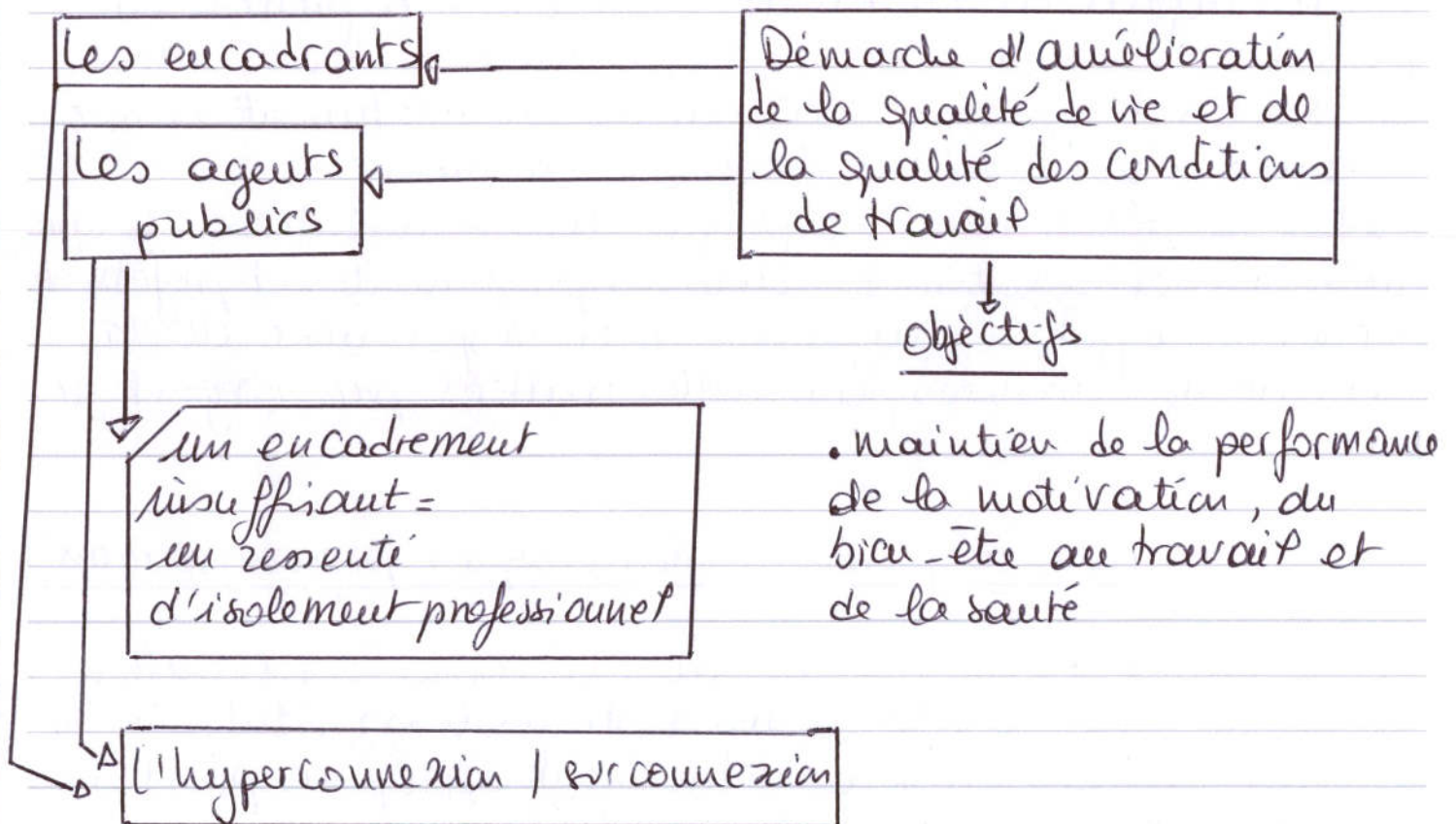
B] Le cadre de prévention des risques psychosociaux

Le télétravail a entraîné un passage d'une organisation de travail pyramidale à un système horizontal. Or, la culture digitale n'est pas totalement appropriée par les agents publics et les encadrants.

C'est pour quoi, l'accord du 13 juillet 2021, relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique invite les encadrants à identifier les risques psychosociaux et physiques. En effet, le télétravail qui correspond à une nouvelle modalité d'organisation de travail peut provoquer des ressentis d'isolement professionnel, une surcharge de travail liée à la surconnexion. Or le droit à la déconnexion est réglementé et encadré par la loi du 6 août 2019.

A fin, d'identifier les enjeux et les impacts du télétravail, il vous est présenté la cartographie des risques psychosociaux en annexe 1 et une fiche pratique sur l'animation d'une réunion en mode mixte en annexe 2.

Annexe 1 : La cartographie des risques psychosociaux



- Sentiment d'urgence : multiplication des micro-compétences.
- surcharge d'information : l'infobésité
- débordement de travail dans la sphère personnelle
- "l'émergence dans un collectif d'une norme implicite de connexion permanente"

Annexe 2: Fiche pratique "animer une réunion en mode mixte"

1. Prévenir le service informatique d'une demande de visioconférence.
2. Prévenir les participants et transmettre le mail de connexion avec les identifiants
3. Adresser à chaque participant (par mail) un ordre du jour : les sujets abordés (obligatoires et facultatifs).
4. Positionnement de l'encadrant : animateur de la visioconférence → qualités d'écoute, réactivité et des compétences interpersonnelles.
5. Accorder un temps de parole / d'expression identique pour l'ensemble des participants en présentiel et en distanciel.
6. Faire un debriefing de la visioconférence avec certains membres de l'équipe de service.
Demander à un agent de rédiger le compte-rendu de la réunion qui s'est déroulée en visioconférence à partir des documents suivants :
 - l'ordre du jour et la problématique ;
 - l'organigramme des participants ;
 - Date, lieu.

