

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : ...NANTES...

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.

Plateforme régionale d'appui interministériel  
à la gestion des ressources humaines (PFRH)  
de charge de mission X  
Mail / Téléphone

Ville, date

Note à l'intention de la  
responsable PFRH

Objet : Intervention auprès des secétaires généraux

Références : - Accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre  
du télétravail dans la fonction publique  
- Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes  
et les femmes dans la fonction publique du 30 novembre  
2018  
- Devis télétravail 2019 pour les agents en situation de  
handicap

Annexes : - Programme et objectifs pédagogiques de formation pour  
les managers et les collaborateurs  
- Cartographie des risques psychosociaux

A. I. S.

D'après les Enquêtes Emploi, Insee, Traitement DGAFF - SDESSI. Pendant le confinement, 42% des agents de la FPE à temps complet ayant travaillé au moins une heure au cours de la semaine de référence ont déclaré avoir travaillé à domicile au cours des quatre dernières semaines. Ils n'étaient que 18% à la même période en 2019.

Aujourd'hui le télétravail ou le travail hybride alternant distanciel et présentiel devient une réalité. Cette nouvelle forme d'organisation du travail oblige l'Etat à s'adapter. Néanmoins la réforme de l'Etat et donc de son fonctionnement est un objectif depuis 1947. Malgré une accélération de la transformation numérique de l'Etat (mise en place de plus de 250 démarches plus), beaucoup reste à faire.

Cette note présentera les enjeux du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales (I), les impacts sur l'organisation et les pratiques managériales (II), le cadre du dispositif d'appui que la PFRH pourra déployer avec les secrétaires généraux suite à l'accord du 13 juillet 2021 (III).

## I) Les enjeux du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales

### A) Le télétravail ou le travail hybride : une nouvelle forme d'organisation demandée par les citoyens mais aussi par les agents.

Cette organisation répond aux exigences des citoyens : simple et efficace. Malgré les actions d'Etatlab, l'administration est souvent considérée comme trop complexe pour beaucoup d'administrés. Pour les agents il y a une évolution des mentalités concernant la présence physique sur le lieu de travail et le travail à effectuer. Cette demande des collaborateurs n'est pas liée uniquement au covid. Réunion à combinaison professionnelle et vie privée est indispensable pour fidéliser et recruter de nouveaux talents, cela nécessite de la flexibilité dans l'organisation.

B) Organisation qui nécessite des évolutions pour ne pas voir une discrimination entre les agents, avec une nouvelle place à trouver pour le manager.

Le télétravail provoque une nouvelle forme d'exclusion, entre les emplois "télétravaillables" occupés par des personnes plus diplômées capables d'organiser leurs temps de travail et les salariés des métiers contraints.

Il y a aussi une évolution importante du rôle du manager. Il est plus dans l'accompagnement (le télétravail nécessite plus d'autonomie) que dans la résolution de problèmes. Il doit maintenir un esprit d'équipe, une culture commune malgré l'éloignement entre les collègues. Il doit accompagner les personnes en difficultés pour qu'elles puissent travailler en autonomie. Tout en recadrant à l'inverse les personnes trop indépendantes. Malgré le télétravail, elles font toujours parties d'une structure, d'une hiérarchie.

D'un point de vue global, une formation est indispensable pour maîtriser les outils et permettre l'organisation du télétravail. Enfin une adaptation des règles s'avère nécessaire (règlement intérieur, bonnes pratiques).

Les nouveaux défis du télétravail entraînent mécaniquement des conséquences sur l'organisation du travail (II).

## II) Les impacts sur l'organisation et les pratiques managériales

A) Manager en télétravail : un équilibre entre confiance et contrôle

Il y a un changement dans le rôle du manager. Il passe d'une organisation rigide à une forme plus flexible. De plus il doit veiller à l'équité entre les agents. Entre les télétravailleurs mais aussi entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs. Savoir manager à distance nécessite plus de réactivité et de simplicité dans la prise de décision. Un réseau social interne, un chat peut s'avérer plus efficace que le recours systématique au courrier électronique.

Il y a aussi une modification dans les relations. Installer une relation de confiance est indispensable. La confiance n'équivaut pas le contrôle. Le manager devra veiller à un équilibre

B/ Le manager doit veiller à ce que le télétravail soit proportionné et compatible avec la vie privée des agents.

La confiance ~~qui~~ doit provoquer une plus grande implication des agents. C'est eux qui expérimentent et le cas échéant peuvent améliorer l'organisation. <sup>Le manager</sup> doit être particulièrement attentif à la charge de travail. Elle doit être soutenable pour les agents mais ~~pas~~ aussi pour lui-même. Les managers ont aussi des risques psychosociaux. La mise en place du télétravail peut s'avérer difficile et avec le covid souvent dans l'urgence.

Enfin il y a l'aspect légal, comme l'exercice du droit syndical à distance ou/et en situation d'isolement (relatif). Il faut aussi veiller à encadrer les circonstances exceptionnelles justifiant la mise en place du télétravail.

La PFRH peut aider à répondre aux impacts du télétravail (III)

III) Le cadre du dispositif d'appui que la PFRH pourra déployer en accompagnement des services.

A) Un accord s'avère indispensable pour organiser de façon efficace le télétravail et éviter les litiges

L'accompagnement peut être une aide pour la mise en place d'un accord collectif, une charte. Il est essentiel de clarifier de nombreux éléments. Le temps/la charge de travail, la durée en présentiel, les horaires. Pour éviter/réduire les risques psychosociaux intégrer dans l'accord les recommandations de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) - Seul volet financier avec le résultat de la négociation sur les coûts et l'indemnisation des frais - la prise en compte des situations particulières (handicap, femmes enceintes). Il convient de respecter les recommandations de la CNIL. Le recours à l'expérimentation est la base du télétravail. Enfin le volet social est important pour la gestion des accidents de travail en télétravail et la fin du télétravail.

Concours d'accès aux Instituts Régionaux d'Administration

Nom de l'IRA : ...NANTES...

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.

B) L'accad n'est que la base, le PFRH peut aider les  
seétaires généraux avec de nouveaux outils et une méthode de  
travail adaptée.

Concernant les outils, le PFRH peut aider sur les moyens numériques (matériels, logiciels). Ex : Installation de logiciels libres comme JITSY, Youtube (paramétrage en vidéo), Formation sans forme de jeux (Serveur DISCORD). Il y a aussi la mise en place des guides / supports pour les agents et managers. Ex : livres, accès en ligne, numéros d'un référent / comité de suivi. L'objectif étant d'assurer un meilleur suivi et/ou une face de proposition.

Concernant la méthodologie avec une culture de l'expérimentation. Il faut pouvoir redéfinir régulièrement les tâches en distanciel et en présentiel des agents. En fonction des objectifs du service et du désir des agents. Le télétravail nécessite un système de surveillance de l'activité d'où l'importance du volet technique. Ex : le temps de connexion pour éviter / alerter sur le débordement du travail sur la vie privée.

En conclusion la mise en place réussie du télétravail nécessite un changement de paradigme : nouvelles méthodes de management, d'évaluation, de prévention. Tout en s'appuyant sur de nouveaux outils pour éviter les risques psychosociaux et les abus.

Annexe 1: Programme et objectifs pédagogiques de formation managers/colleagues

	OBJECTIFS	PROGRAMME
Managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas être trop casé / ne pas perdre le droit de la déconcentration</li> <li>- Protéger les agents, prévenir les risques psychosociaux</li> </ul>	<p>Code de travail L2242-17</p> <p>→ Conduite d'un entretien obligatoire et informel. Travailler avec les représentants du personnel, les syndicats, la médecine du travail (action de prévention, audit, ergonomie du poste de travail)</p> <p>→ Constat de façon participative dans patte atteinte de la vie privée</p>
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Éviter la servitude volontaire</li> <li>- Se protéger</li> <li>- Social</li> </ul>	<p>→ Mix en place d'un accord, négociation avec son manager</p> <p>→ Mix en situation jeu de rôles et information, savoir se déconnecter</p> <p>→ Exercer son droit syndical (Heures d'information)</p>

## Annexe 2 : Cartographie des risques psychosociaux



