

Centre de gestion de la fonction  
publique territoriale du Rhône  
et de la Métropole de Lyon

**CONCOURS ou EXAMEN de**

RÉDACTEUR

à titre interne  <sup>(1)</sup>

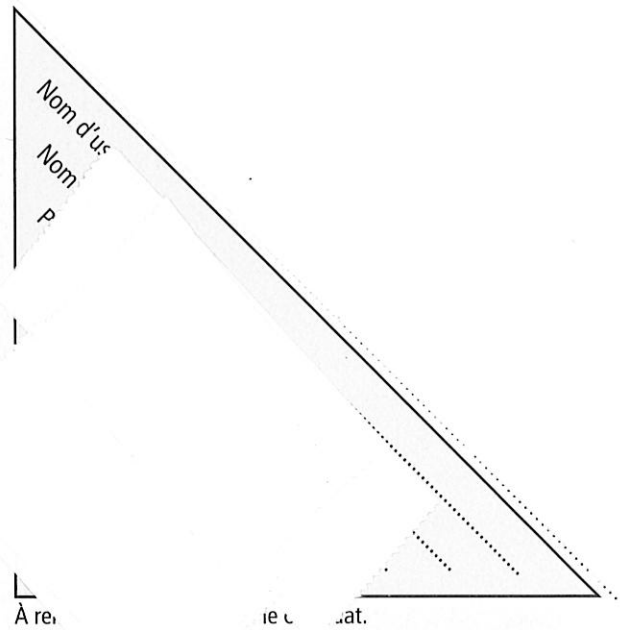
à titre externe  <sup>(1)</sup>

au titre du troisième concours  <sup>(1)</sup>

Spécialité: .....

Épreuve de : ...NOTE...SUR...DOSSIER.....

Date de l'épreuve : ...12...OCTOBRE...2017...



Colonne réservée  
à l'administration

Commune d'Admirville

Le 12/10/17

Pôle Santé et sécurité au travail

Numéro de copie

[Empty box for copy number]

Note à l'attention de

Madeleine la Directrice des ressources humaines

Note attribuée  
(réservé au jury)

16

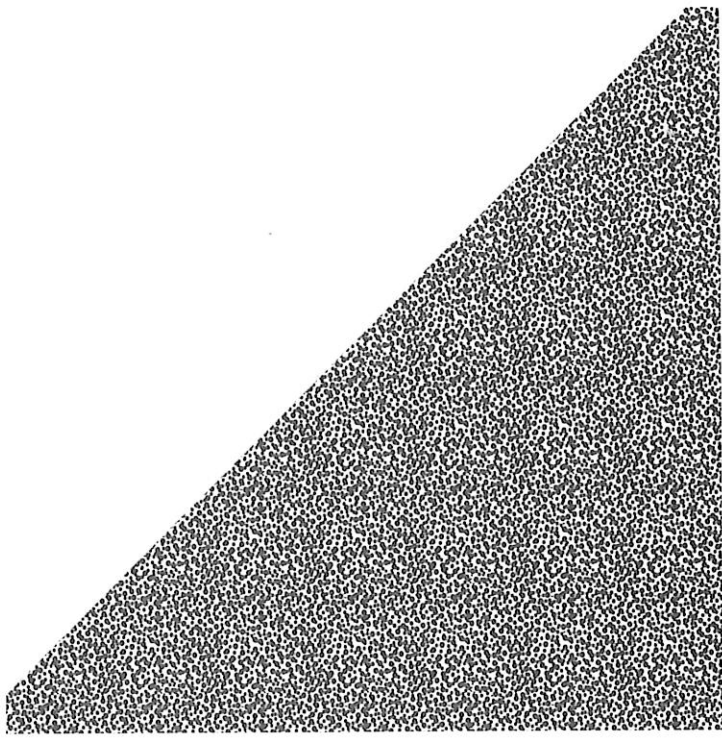
Objet : L'utilisation des outils numériques par les services

Une récente étude du Cabinet Technologia indique que "12 % de la population serait en risque élevé de burn-out", c'est-à-dire d'épuisement professionnel. Cette fatigue extrême serait notamment due aux nombreux flots d'informations qui parviennent aux salariés tout au long de la journée, ainsi que durant les week-ends. Cette hyperconnectivité, due à la multiplication des outils numériques dans l'environnement professionnel, entraînerait une forme d'urgence à laquelle se soumettrait l'employé, devenant presque "en mode de vie".

Ainsi, l'article 55 de la Loi Travail impose aux entre-  
-prises de plus de 50 salariés d'ouvrir des négociations sur le  
"droit à la déconnexion". Les salariés sont autorisés dans ce cas à  
ne pas tenir compte des mails, SMS et autres sollicitations professionnelles.

<sup>(1)</sup> Cocher la case correspondante

Le nom du candidat ne figurera nulle part ailleurs que dans l'emplacement réservé à cet effet sur cette copie. Aucun signe distinctif ne devra apparaître (signature, initiale, encre autre que bleue ou noire,...).



en dehors de leur temps de travail.

Bien qu'il n'existe aucune disposition en la matière concernant les agents publics, leurs conditions de travail ont sensiblement évolué de la même manière.

Ainsi, dans quelle mesure l'utilisation des outils numériques impacte-t-elle les conditions de travail des agents publics ?

Il apparaît dans un premier temps que l'utilisation quotidienne des outils numériques a considérablement modifié les habitudes de

travail des agents, entraînant de facto de nouveaux risques pour ces derniers (I). Pourtant, une réflexion globale permettrait de mettre en œuvre de nombreux mécanismes permettant ainsi de remédier à ses difficultés et améliorer davantage les conditions de travail des agents (II).

## I / L'UTILISATION DES OUTILS NUMÉRIQUES, DES CONSÉQUENCES À DOUBLE TRANCHANT

Incontestablement, l'arrivée et la pérennisation des outils numériques au sein des services ont modifié les conditions de travail. De nouvelles habitudes, plus modernes, ont été prises par les agents (A). Cependant, il arrive parfois qu'une telle organisation s'avère trop exigeante envers les agents, qui se trouvent alors en danger (B).

(X) A - Une organisation du travail renouvelée voire modernisée

L'utilisation des outils numériques au sein des services modifie grandement l'organisation de ces derniers, de façon très positive.

L'un des premiers avantages réside dans cette forme de flexibilité qui ont les collaborateurs. Elle se traduit de différentes manières, notamment au niveau du mode d'organisation du service et du travail, qui est beaucoup plus souple-

Cette souplesse se retrouve également dans la gestion du temps: des mails peuvent ainsi être lus dans les transports en commun, sur le trajet du retour. Ainsi, sans parler d'indépendance, ces outils permettent à l'agent une grande autonomie dans la gestion de ses tâches.

Le deuxième élément qui se révèle positif dans l'utilisation de ces outils numériques, c'est le renforcement de la coopération et de la collaboration. Les échanges sont incontestablement facilités, au sein d'une même direction, entre différents services, voire au-delà, entre plusieurs directions. La communication entre les agents est transversale et permet l'émergence de l'intelligence collective. Le résultat est le même que celui obtenu lorsqu'il n'existe qu'une machine à café pour plusieurs étages: la collaboration est étendue.

Enfin, ces outils numériques sont "porteurs de pertinence pour le fonctionnement, les organisations et les conditions de travail". Ils permettent en effet de nouveaux moyens d'actions, de productions et d'expressions. L'information est bien plus transparente, le "système est ouvert", tous les agents peuvent y accéder et participer. Ces outils ont également permis de rationaliser les processus, permettant ainsi une meilleure efficacité et une plus grande productivité.

Il apparaît donc que ces outils numériques constituent un atout incontestable des services.

## B - Une organisation du travail parfois trop exigeante voire dangereuse

Bien qu'il existe des avantages à l'utilisation de ces outils numériques, les risques qui en découlent sont parfois dangereux pour les agents.

Ainsi, la surinformation impacte négativement le processus décisionnel de l'agent, qui ne parvient plus à traiter l'information. La productivité peut s'en trouver impactée, comme sa force de proposition. Cette surcharge informative conduit l'agent dans un phénomène d'intensification: toujours en recherche de plus d'information, de plus de temps à consacrer à sa tâche ou sa mission... L'agent s'inflige cette "urgence", supplémentaire mais inutile, qui nuit à ses conditions de travail.

Cet investissement personnel de l'agent dans sa mission professionnelle se traduit également par une disparition progressive de la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Ce qui constituait une souplesse précédemment peut s'avérer être un véritable risque si cet investissement est poussé outre mesure. Est-ce la peur d'un contrôle hiérarchique qui pousse l'agent à s'investir davantage? L'utilisation

de ces outils numériques facilite ces contrôles, qui sont très aisément réalisables.

⊗ Cette exigence de l'immédiateté a donc de véritables conséquences sur la santé des agents. Certains auront ainsi "le sentiment de ne jamais rattraper le flot d'information": à cause de cela, peuvent émerger des anxiétés, un repli sur soi, une agressivité, une irritabilité. La "peur de rater quelque chose" peut entraîner une dépendance à ses outils, le "trou noir numérique" dans lequel le ~~solo~~ l'agent se perd... Jusqu'à l'extrême fatigue professionnelle, le burn-out.

Ces outils peuvent engendrer de véritables risques à l'écoute des agents s'ils ne sont pas utilisés de façon optimale.

Le développement des outils numériques au sein des services permet de favoriser de nouvelles méthodes de travail, basées sur l'ouverture entre agents et sur l'échange d'informations. Favorisant ainsi la productivité ou encore l'efficacité des services, l'utilisation de ces outils semble pourtant ne pas être exempte de risques. En effet, l'agent peut s'engager sur la voie de l'intensification, ne contrôlant plus son investissement, jusqu'à ne plus supporter ses conditions de travail.

Dès lors, afin de faire de ces outils numériques une utilisation idéale, il convient de réguler cette utilisation.

## II / L'UTILISATION ENCADRÉE DES OUTILS NUMÉRIQUES, UN NECESSAIRE ACCOMPAGNEMENT

⊗ La réflexion doit être menée sur deux formes de cet accompagnement nécessaire. Dans un premier temps, des éléments d'avantages techniques doivent parfaire l'encadrement de l'utilisation de ces outils (A). Dans un second temps, il est indispensable de s'éloigner des "gadgets" pour se concentrer sur l'essentiel, la relation sociale (B).

A - Des outils techniques, indispensables à la bonne organisation des services

⊗ L'utilisation des outils numériques fait clairement partie du quotidien

des agents, ces derniers ne doivent pas simplement suivre une "initiation à l'informatique". Cette utilisation doit devenir un véritable "savoir fondamental", issu d'un projet d'éducation au numérique, que ce soit par la voie de la formation initiale ou la formation continue.

La ville de Paris a adopté dès novembre 2016 un "mode d'emploi de la déconnexion", permettant ainsi les agents à utiliser d'autres outils mis à leur disposition (téléphone, échanges informels, réunions). La longueur de mails est déterminée, l'usage des smartphones en réunion est réglementé. Ces exemples illustrent le besoin de réguler cette utilisation, pour favoriser le "travailler ensemble" avec ces outils numériques, non pas en étant sous leur contrôle.

Le principal outil, et celui qui semble le plus adapté, est celui d'une charte ou d'un guide de bon usage. Le modèle de la "Charte du Temps" de la Direction Générale du Trésor est un bon support, visant à "optimiser la gestion du temps et améliorer l'efficacité collective et individuelle, mais aussi préserver la vie privée". Sans entrer dans les détails de cette Charte, cet exemple est une première étape, permettant de réguler cette utilisation trop intensive des outils numériques.

Le changement doit être "sociotechnique", surtout plus global, plus général. Il doit s'inscrire dans le temps, être expliqué, répété pour être ensuite adopté dans ces nouvelles habitudes d'utilisation. Un travail doit ainsi être mis en œuvre avec l'ensemble des fonctions support (ressources humaines, systèmes d'information, direction juridique...).

Il existe donc différents outils techniques permettant de réguler l'utilisation des outils numériques.

## B - Des supports managériaux, indispensables au développement personnel des agents

Un exemple illustre parfaitement la limite des outils techniques. Une société a développé des badges connectés qui enregistrent tous les mouvements et interactions individuels. L'analyse de ces données peut être "intéressante" en matière de management, selon Flora FISCHER. Cependant, étudier les algorithmes et les données des échanges avec autrui : échanges informels, écoute relationnelle...

Ainsi, ces outils doivent être accompagnés d'un changement également au niveau managérial. Il faut en management de proximité, pour redonner une perspective globale aux agents qui ne distinguent plus la finalité de

leur mission. Il faut donner en temps au dialogue et à la réappropriation des savoirs de chacun.

Face aux nouveaux modes de fonctionnement, les managers doivent également s'adapter. L'on abord pas un agent en télétravail comme on échange avec un agent présent dans le service.

Il est donc possible de remédier à ces difficultés rencontrées lors de l'implémentation des outils numériques. Les solutions sont d'abord techniques et matérielles. Mais elles sont surtout managériales : c'est grâce à l'échange et aux interactions sociales que l'agent saura utiliser ces outils à bon escient et qu'il sera satisfait de ses conditions de travail.