



**INDICATIONS DE CORRECTIONS DU TEST D'ACCES A  
LA PREPARATION AU CONCOURS DE REDACTEUR  
TERRITORIAL PRINCIPAL DE 2EME CLASSE**

**MARDI 9 OCTOBRE 2012**

Le test d'accès à la préparation au concours de rédacteur territorial principal de 2<sup>ème</sup> classe est à la fois un test de pré requis et un test de positionnement. Il doit permettre d'accueillir en formation les agents détenteurs d'un niveau déterminé de compétences écrites et de raisonnement puis d'orienter le contenu de la formation en fonction de leur besoin.



## **SEQUENCE 1 : MAITRISE DES CODES DE L'ECRIT, FORMULATION ET ANALYSE (7 POINTS)**

**1- Vous avez assisté à une réunion de service concernant la rédaction et la diffusion d'une charte de bonnes pratiques sur l'accueil et l'intégration des agents en situation de handicap au cours de laquelle vous avez relevé les informations essentielles à retenir.**

**Vos notes :**

- Demander aux chefs de service de contacter la direction de la formation pour donner leurs disponibilités car ils devront suivre une formation sur l'accueil des agents en situation de handicap ;
- Rappeler les difficultés rencontrées par les agents en situation de handicap dans leur intégration professionnelle ;
- Demander aux chefs de service ayant déjà une expérience en la matière de participer à un groupe de travail sur l'accueil des agents en situation de handicap.
- Rappeler les obligations légales (lois 2005 et du 28 juillet 2011) et éthiques du recrutement et de l'accompagnement au déroulement de carrière des travailleurs en situation de handicap dans la Fonction publique territoriale.

**A l'aide de vos notes, rédiger une proposition de note de service à l'attention des directeurs de la collectivité. (Le respect du formalisme administratif n'importe pas dans cet exercice). (2 points)**

A l'appréciation du correcteur. Pour obtenir 2 points, le candidat devra avoir réorganisé les informations dans un ordre pertinent et les avoir formulées dans une note claire, respectant les codes de l'écrit. *Proposition de réponse :*

### **Note à l'attention de Mesdames et Messieurs les directeurs de service**

**La collectivité a, en tant qu'employeur public, une obligation légale de recruter et d'accompagner le déroulement de carrière des travailleurs en situation de handicap dans ses services.**

**En outre, l'employeur public devant faire preuve d'exemplarité, nous sommes également soumis à une obligation éthique en la matière.**

**Or, force est de constater qu'à l'heure actuelle les agents en situation de handicap dans la collectivité continuent à rencontrer de nombreux obstacles à leur évolution professionnelle.**

**Afin de rendre chacun pleinement conscient des réalités du problème, il serait donc souhaitable que tous les chefs de services suivent une formation concernant l'accueil des agents en situation de handicap, et communiquent rapidement à la direction de la formation leurs disponibilités.**

**Enfin, la collectivité souhaiterait recenser les directeurs de service pouvant témoigner d'une connaissance particulière du handicap ou ayant une expérience d'encadrement d'agents en situation de handicap, afin de les inviter à participer à des groupes de travail sur ce thème.**

**2- Lisez le texte suivant et répondez aux questions qui lui font suite en évitant de reprendre les propos de l'auteur et en formulant vos réponses de telle manière qu'elles s'adaptent à l'espace matérialisé par des pointillés. (2 points)**

## **Management**

### **S'inspirer des entreprises sans négliger le service public**

Les pratiques managériales du secteur privé s'insinuent dans la gestion des ressources humaines (RH) du secteur public. L'entretien d'évaluation ? Un modèle mis en place par des entreprises anglo-saxonnes. La gestion par objectifs ? Une méthode adoptée par les cabinets américains de conseil en management et introduites en France par Cegos. La logique de la performance ? Un fonctionnement à l'œuvre dans les entreprises et les collectivités. Comme dans les mairies d'arrondissement parisiennes qui sont notées en fonction de la rapidité des agents à répondre aux usagers. « Une médiatrice reçoit les plaintes des usagers et peut « remonter les bretelles » des services. « Cela crée une forme d'émulation », explique Julien Wolikow, chef du bureau de la formation et des concours.

### **Mesurer la performance ?**

Les « budgets autonomes » viennent aussi du privé. La mairie de Paris comporte ainsi des budgets annexes (centre d'action sociale, pompes funèbres...). C'est le principe des maisons mères et de leurs filiales. Un procédé permettant—en apparence— de gérer plus facilement de petits budgets. « En réalité, on ne maîtrise pas complètement notre budget car il y a pléthore de prélèvements obligatoires », précise Julien Wolikow.

La méthode du management par objectifs – définition d'objectifs chiffrés que doivent atteindre les responsables de services – touche encore peu le service public. Mais la loi organique à la loi de finances (LOLF), en objectivant les résultats grâce à des outils de mesure déjà mise en œuvre au sein de l'Etat, lui ouvre la porte du public. Tous les objectifs assortis aux performances sont-ils pour autant mesurables ? Dans le secteur public, le degré de satisfaction des usagers est un élément difficile à traduire en chiffres. Le cœur de la fonction publique résisterait donc à l'appel de la performance...

Quant à l'entretien d'évaluation, il doit rester un outil individualisé de la compétence et avoir une visée d'objectif, d'après Pascal Roussay, responsable du développement des activités institutionnelles à Pôle Emploi : « c'est un temps qui permet au manager d'appréhender le niveau de maîtrise des compétences pour le poste et celles acquises. Le risque serait de privilégier la performance sur la maîtrise du poste. »

### **Collectif versus individualisme**

Servir le bien public est de plus en plus en contradiction avec une forme de réussite individuelle. « Les mêmes compétences (savoir piloter des personnes, être performant...) ne peuvent pas être utilisées de la même façon dans la gestion des RH du privé et du public, juge Laurence Lemouzy, rédactrice en chef de la revue « Pouvoirs locaux ». Par exemple, les territoriaux n'ont pas pour habitude de se

mettre en avant en s'appropriant la conduite d'un dossier... Avant l'agent, c'est l'administration qui agit. »

Si une forme d'individualisation existe dans le public, elle concerne surtout la progression de carrière. D'où le statut bancal des primes individuelles qui peuvent créer une compétition entre les agents et, à l'opposé, une attention croissante accordée aux primes collectives. Bordeaux réfléchit ainsi à la distribution d'une prime commune lorsqu'un objectif est atteint en équipe : « un système beaucoup plus en accord avec la philosophie des collectivités », tranche Anne-Geneviève Lauriat, responsable de la communication interne et managériale.

*Pénélope Puymirat, La Gazette du 10 octobre 2011*

a- Quels sont, d'après cet article, les différents procédés et approches importés du secteur privé ? (1 point)

*A l'appréciation du correcteur. Proposition de réponse :*

**Les procédés et approches importés du secteur privé sont l'entretien d'évaluation, la gestion par objectifs, la logique de performance, les budgets autonomes, le management par objectif et l'attribution de primes individuelles.**

b- Expliquez la phrase « Dans le secteur public, le degré de satisfaction des usagers est un élément difficile à traduire en chiffres », en donnant ensuite un exemple de prestation de service public dont l'évaluation est, selon vous, susceptible d'entraîner des difficultés. (1 point)

**La prestation d'un service rendu dans l'intérêt général est a priori ce qui définit le service public. Or, cet intérêt général n'est pas facilement évaluable, dans la mesure où il ne se limite pas à la somme d'intérêts particuliers, contrairement au cas du service privé où la satisfaction se mesurera par la seule somme des satisfactions exprimées.**

**Par exemple, dans le cas d'un service d'accueil, les attentes d'une personne âgée désireuse de socialiser et celles d'un professionnel pressé souhaitant être rapidement orienté vers le bon service risquent d'être antagonistes ce qui rend le critère de l'évaluation de satisfaction de chacun d'eux peu opérationnel.**

**3- Résumez ce texte, en le reformulant, en cinq phrases. (3 points)**

*A l'appréciation du correcteur. Pour obtenir 3 points, le candidat devra identifier les éléments essentiels du texte et éviter la paraphrase.*

*Proposition de réponse :*



On assiste actuellement à une importation des méthodes et outils issus de la gestion et du management d'entreprises privées dans le secteur public. Les notions de performance, de rapidité, de compétition font leur apparition au sein d'une culture peut accoutumée à leur utilisation. La LOLF (loi organique à la loi de finances), en mettant l'accent sur l'évaluation, contribue grandement à systématiser cette tendance au sein des services publics.

Cependant, on peut s'interroger sur le bien-fondé et l'adaptation de tels outils pour évaluer les services publics, et plus encore, sur le réalisme d'une telle évaluation.

Quoi qu'il en soit, il semble nécessaire d'adapter ces outils aux réalités complexes de la culture du service public.

## **SEQUENCE 2 : SYNTHÈSE ET DÉVELOPPEMENT**

### **(8 POINTS)**

**Lisez les documents suivants :**

#### **Document 1**

#### **Installer une médiation interne pour prévenir et apaiser les tensions**

« Sur proposition du président du conseil général, Vincent Descoeur, nous avons envoyé un questionnaire aux 1136 agents de la collectivité afin de connaître leurs attentes sur leur environnement professionnel », explique Gilles Simbert, chargé de mission auprès de la direction générale des services (DGS), en précisant que cette initiative entre dans le cadre de l'agenda 21 de la collectivité.

Le questionnaire, organisé autour de sept thèmes –charge et climat de travail, autonomie, relations professionnelles, reconnaissance, sécurité et confort et sens du travail– a été élaboré par un groupe de travail formé en mars 2011. Celui-ci était composé de représentants de la DGS et de la direction des ressources humaines (DRH), des représentants du personnel, de la psychologue du département et du médecin du travail.

#### **Difficultés relationnelles**

Le questionnaire a été transmis aux agents en juin avec leur bulletin de salaire. « Les agents, qui ont répondu anonymement, sont globalement satisfaits de l'ambiance de travail au sein de la collectivité », rapporte Gilles Simbert. « Mais des priorités ont néanmoins été dégagées ». Il a été constaté dans certains services des difficultés relationnelles entre les agents pouvant entraîner des tensions. « Nous avons donc décidé de mettre en place, depuis le 3 novembre, une opération de médiation interne », indique le chargé de mission.

Le médiateur est rattaché à la DGS car il a vocation à avoir une action transversale sur l'ensemble des directions de la collectivité. Son rôle est de prévenir tout risque de tensions internes et de résoudre celles déjà apparues. « Les agents peuvent le consulter volontairement et anonymement », précise Gilles Simbert. « Les sources du conflit ne seront dévoilées au supérieur hiérarchique du médiateur que sur demande des parties concernées ».

« Cette médiation offre la possibilité aux agents confrontés à certains problèmes en interne de faire appel à quelqu'un d'autre qu'à leur supérieur hiérarchique pour essayer de les résoudre. Les agents peuvent également se tourner vers la DRH, mais ils ne le font pas car cette direction gère leur dossier et n'est donc pas neutre. « En tant que médiateur », explique Gille Chipot, « je leur offre confidentialité et neutralité. Je suis extérieur aux directions, ce qui facilite la démarche. Je n'ai de compte à rendre qu'à la DGS. Bien sûr, il s'agit d'une neutralité relative, car je fais partie de la collectivité, mais elle est plus importante que si j'étais rattaché à la DRH. De plus, mon bureau est distant de celui de la DGS ; les salariés peuvent donc venir me rencontrer discrètement. »

*Laure Martin, La Gazette du 6 février 2012*

## Document 2

### Entretien avec Jean-Paul Delevoye, ancien médiateur de la république

#### ....Des agents en « burn out » ?(\*)

Auparavant, le fonctionnaire se sentait à l'abri dans son administration. Il était dans un cadre, son parcours était tracé. Il ne remettait rien en cause parce que le collectif protégeait son bonheur individuel. Aujourd'hui, une personne qui choisit la fonction publique veut être considérée comme un individu. Or, toute notre construction de pouvoir, que celui-ci soit exercé par les élus ou par les directeurs, consiste à gérer le collectif et à respecter les procédures légales. D'ailleurs, on désigne souvent un agent par sa catégorie, et non par « Monsieur Untel » ou « Madame Unetelle ». Notre gestion n'est pas personnalisée alors que nous vivons dans la diversité. C'est une question très compliquée sur le plan politique. De nos jours, les individus forment un ensemble de plus en plus hétérogène. L'équation numéro un est donc de parvenir à faire vivre ensemble des gens de plus en plus différents.

En outre, le fonctionnaire peut se sentir mal dans sa peau parce qu'il est parfois dans la même situation que l'utilisateur en situation difficile dont il s'occupe. Soit il entre en empathie totale avec la personne qui vient lui présenter son problème, soit, au contraire, il rejette cette violence que la société lui présente.

Autre sujet difficile : jusqu'où peut-on accepter le droit à l'erreur du fonctionnaire ? Si l'on veut des fonctionnaires responsables, il faut des fonctionnaires qui puissent prendre des décisions à leur niveau et qui acceptent d'être sanctionnés en cas de faute. Cela passe par une nouvelle conception du syndicat.

(...) L'un des sujets majeurs que je vois émerger pour la fonction publique, c'est la question du management. Notre problème, c'est que nous évoluons dans une culture de la méfiance. Le directeur de service ne fait pas confiance à son agent qui ne fait pas confiance à son syndicat. Le syndicat ne fait pas confiance à l'employeur, à l' élu. Le même constat peut être posé sur les institutions : l'administration locale se méfie de l'administration nationale et vice versa. Notre société étant de plus en plus anxieuse, réfléchissons à la nature du management. Est-il anxieuse ? Je pense en effet que notre mode de gouvernance des équipes, conçu de façon verticale, est une source de stress. Or, nous ne sommes plus dans une société guidée par le management par la contrainte mais par le management par l'adhésion. (...)

(\*) Syndrome d'épuisement professionnel

*Propos recueillis par Sylvie Fagnart et Philippe Pottier-Sperry, La Gazette du 19 mars 2012*

### **Quand le bien-être devient objet de management**

Qu'est-ce que recouvre véritablement le terme « bien-être » et à quoi tient-il ? A un bon management, à la relation avec le supérieur hiérarchique, à l'ambiance de travail ? A la qualité des locaux ? A l'ergonomie du poste ? La liste est longue. « C'est un peu tout cela à la fois. Lorsque l'on évoque le bien-être, on peut être amené à traiter de questions qui trouvent leur source dans l'univers professionnel aussi bien que dans l'univers privé. Ce qui ne facilite pas la tâche des ressources humaines », remarque Gilles Suignard, le directeur général des services (DGS) de Rennes (Ille-et-Vilaine) et ex-président de l'association des Responsables de personnels des grandes villes de France.

### **Diagnostic du climat social**

Bien que subjective, la question du bien-être est devenue un sujet de préoccupation pour les collectivités qui y répondent, le plus souvent de deux façons. Certaines communes recourent à des enquêtes de satisfaction qui permettent de dresser un diagnostic du climat social. A Saint-Etienne, (Loire), l'objectif du questionnaire « parole de travail » est de recueillir les avis et les ressentis des agents sur la manière de travailler dans la collectivité. Estimation des conditions de travail, évaluation de la motivation, de la mobilité, retour sur les demandes de formation, l'ambiance dans le service, la confiance dans l'avenir : tels sont les indicateurs choisis pour estimer le bien-être au sein de la municipalité. « Mais pour quel résultat ? » se demande la consultante Catherine Frana. « Interroger les salariés est une bonne démarche à condition d'être rigoureux dans le recueil des données. En outre, l'enquête doit déboucher sur des propositions concrètes d'évolution ». Encore au stade de la réflexion.

*Pascal Rassat, consultant TIC*



Il est parfois difficile de faire le lien concret entre stress et travail, avec une tendance à attribuer les causes du stress à l'employé lui-même et à des facteurs personnels. Pourtant, le stress au travail est devenu un enjeu social, sanitaire et économique ces dernières années.

Aujourd'hui, le stress est considéré comme le premier risque psychosocial, et on a pu observer que ce sont les employés administratifs, de commerce et de services qui sont le plus touchés.

### Le stress, c'est quoi ?

Quelques chiffres clé :

En 2004, 28 % des salariés européens souffrent du stress.

60 % des salariés interrogés estiment devoir fréquemment interrompre une tâche qu'ils sont en train de faire pour en commencer une autre.

48 % déclarent travailler dans l'urgence (devoir toujours ou souvent se dépêcher).

53 % déclarent que leur rythme de travail est imposé par une demande à satisfaire immédiatement.

9 % des salariés européens déclarent avoir été l'objet d'une intimidation ou d'un harcèlement moral au travail dont 14 % dans les organismes publics.

Dans l'Union Européenne, 40 à 50 % des femmes salariées signalent une forme quelconque de harcèlement sexuel sur leur lieu de travail.

Il n'est pas toujours aisé de définir correctement la notion de stress qui reste assez vague et sujette à de nombreuses interprétations.

Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (ANACT), « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. » Pour Hans Selye, endocrinologue Canadien, d'un point de vue biologique, « Le stress est une réponse biologique de l'organisme à toute sollicitation physique ou émotionnelle, agréable ou désagréable, qui exige de sa part une adaptation ».

Il a été observé que les sources de stress sont d'autant plus toxiques et génératrices de stress chronique qu'elles sont durables, subies, multiples ou antagonistes.

« Le stress chronique correspond à l'épuisement d'un organisme qui fonctionne depuis longtemps en surrégime. Il se traduit par l'apparition de symptômes physiques, émotionnels, intellectuels et il entraîne des répercussions sur le comportement.

L'état de stress chronique peut générer des maladies graves comme les maladies cardiovasculaires, les troubles musculosquelettiques (TMS) ou encore des problèmes de santé mentale. Les conséquences sont également lourdes pour les entreprises : détérioration de l'ambiance de travail, hausse des accidents du travail et des maladies professionnelles, turnover, absentéisme, baisse de la productivité. » selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).

Le harcèlement au travail :

Le harcèlement est plus présent dans les organisations publiques du fait des possibilités de mobilité et de mutation plus réduites que dans le secteur privé et s'est intensifié ces dernières années. 14 % des agents du secteur public se sentent harcelés contre 9 % dans le privé.

On distingue deux formes de harcèlement : moral et sexuel.

Il faut également noter que toutes les formes d'agression, de pression ou de conflit ne sont pas du harcèlement.

Le harcèlement moral se caractérise par une privation ou un surcroît de travail, un refus de toute communication, des tâches dépourvues de sens, un isolement "forcé", des critiques, brimades et humiliations incessantes, voire des insultes et des menaces.

Les conséquences du harcèlement moral sont graves et entraînent des troubles dépressifs graves pouvant conduire au suicide. Il est également un facteur de stress chronique important.

Le harcèlement sexuel est le fait, pour toute personne, de harceler autrui par des agissements dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. Il touche en majorité les femmes. Il faut savoir que le salarié qui relate ou témoigne d'un harcèlement sexuel est protégé et ne peut être sanctionné pour ces actes (Article L 1152-2 du Code du Travail).

Il est caractérisé par certains comportements de la part du harceleur comme des remarques sexistes, de l'exhibitionnisme, des propositions et des paroles déplacées et récurrentes ou encore des attouchements. Il peut entraîner de lourdes conséquences pour l'employé comme une dégradation de l'estime de soi, une situation de stress chronique, des troubles dépressifs, des addictions, voire un suicide.

Le harcèlement sexuel est puni par la loi et le(s) harceleur(s) encour(en)t 1 an de prison et jusqu'à 15 000 € d'amende (Article 222-33-2 du Code Pénal et L 1155-2 du Code du Travail).

### Comment le déceler ?

Plusieurs indicateurs permettent de déceler les situations de stress :

- Absentéisme fréquent et parfois de longue durée,
- Accidents du travail répétés et/ou graves, pathologies diagnostiquées, situations graves (suicides),
- Turn over (Rotation ou roulement avec ou sans remplacements),
- Plaintes recueillies par le service de la médecine du travail ou les syndicats,
- Climat social et/ou relations interprofessionnelles tendues.

### Causes professionnelles :

- Macro-économiques : instabilité de l'emploi, mauvaise santé de l'entreprise, risques de délocalisation, concurrence accrue, contrat précaire, incertitude, différence entre la tâche réelle et la tâche prescrite.
- Sociologiques : individualisation de l'activité professionnelle, sur ou sous responsabilisation, clientèle agressive ou trop exigeante, emploi à faible reconnaissance sociale.
- Organisationnelles : sur ou sous charge de travail, exigences contradictoires, interruptions fréquentes de l'activité de travail, monotonie du travail, faible marge de manœuvre et d'autonomie personnelle, horaires atypiques ou incompatible avec la vie sociale ou familiale, pauses absentes ou rares.
- Managériales : conflits entre collègues ou avec la hiérarchie, imprécisions dans le descriptif des missions, plan de carrière à faible ou sans évolution, absence d'objectifs, faible reconnaissance de la part de ses pairs.

- Relationnelles : manque de communication, de coopération ou de soutien, isolement, harcèlement, violence.
- Environnement matériel : manque d'espace (sur occupation des locaux), bruit, chaleur, lumière, pas d'espace personnel défini, impossibilité de s'isoler.

### Conséquences :

#### Pour l'employé :

- Emergence de troubles
- Psychiques : anxiété, tristesse, crises de larmes, frustration, sentiment d'inefficacité.
- Physiques : maux de dos, état de tension, fatigue, troubles du sommeil et/ou de l'appétit, affaiblissement du système immunitaire, douleurs musculaires et articulaires, maladies ou cardiovasculaires, diabète, hypertension, accidents vasculaires cérébraux et troubles musculosquelettiques.
- Intellectuels : baisse de motivation, baisse de la productivité, problèmes de concentration, erreurs, oublis, difficultés à prendre une décision.
- Comportementaux : replis sur soi, inhibition, agressivité, consommation de psychotropes ou d'excitants.
- Voire apparition de troubles mentaux : addictions, troubles dépressifs, troubles anxieux, épuisement professionnel.

#### Pour l'employeur :

- Coût économique important
- Baisse de la motivation générale, de l'investissement personnel des salariés, dégradation de l'ambiance de travail.
- Baisse de créativité, augmentation des accidents du travail, de l'absentéisme, du turn over.
- Difficulté de recrutement ou de remplacement.
- Baisse de la productivité.
- Atteintes à l'image de l'entreprise.

- 1- A partir des quatre documents qui vous sont proposés, relevez quatre thèmes ou idées clé présents dans au moins deux documents différents, à l'exclusion de la seule notion de stress ou souffrance au travail. Vous indiquerez pour chaque thème les documents dans lesquels vous les avez relevés. (2 points)

Thème ou idée clé	Document
N° 1 Pour lutter efficacement contre le stress au travail, il est important d'adopter une attitude préventive	doc 1 <input checked="" type="checkbox"/> doc 2 <input type="checkbox"/> , doc 3 <input checked="" type="checkbox"/> , doc 4 <input checked="" type="checkbox"/>
N° 2 Les enjeux et les objectifs de lutter contre le stress au travail	doc 1 <input checked="" type="checkbox"/> , doc 2 <input checked="" type="checkbox"/> , doc 3 <input type="checkbox"/> , doc 4 <input checked="" type="checkbox"/>
N° 3 Les causes intrinsèques au travail	doc 1 <input checked="" type="checkbox"/> doc 2 <input checked="" type="checkbox"/> , doc 3 <input type="checkbox"/> , doc 4 <input checked="" type="checkbox"/>
N° 4 Les causes contextuelles du stress au travail	doc 1 <input checked="" type="checkbox"/> doc 2 <input checked="" type="checkbox"/> , doc 3 <input type="checkbox"/> , doc 4 <input checked="" type="checkbox"/>

- 2- Vous êtes rédacteur principal au service Ressources Humaines d'une commune dans laquelle un certain nombre de symptômes de stress au travail ont été révélés par un récent compte-rendu du médecin du travail. La directrice des ressources humaines souhaiterait que vous dressiez un état des lieux de ce problème et que vous lui proposiez des pistes de solutions concrètes.

Proposez un plan en deux parties et deux sous-parties répondant à cette commande, à partir des quatre documents qui vous sont proposés. (2 points)

**I- Titre : une nécessaire étude du phénomène**

**IA- Titre : les causes endogènes et exogènes du stress au travail**

**IB- Titre : des conséquences sanitaires, économiques et morales**

**II- Titre : une approche basée sur la prévention et la remédiation**

**IIA- Titre : détecter et prévenir le phénomène**

**IIB- Titre : savoir gérer la situation en cas de survenue du phénomène**



- 3- Rédigez une introduction comportant l'évocation du contexte, le dégagement de la problématique et l'annonce du plan que vous avez élaboré dans l'exercice précédent. (2 points)

A l'appréciation du correcteur. *Proposition de corrigé :*

La récente diffusion d'une liste noire des entreprises dans lesquelles les risques psycho-sociaux étaient les plus élevés a rendu publique l'acuité du problème du stress au travail. Il est désormais indispensable pour les employeurs privés comme publics de s'interroger sur les dispositions à prendre pour lutter contre ce phénomène.

La présente note s'attachera dans un premier temps à cerner plus précisément ses caractéristiques, pour ensuite aborder les solutions envisageables pour en limiter l'occurrence.

Développez l'une des sous-parties de votre choix, à partir des quatre documents proposés. (2 points)

A l'appréciation du correcteur. *Proposition de corrigé :*

**IB- Titre : des conséquences économiques, sanitaires et morales**

Les conséquences de l'inflation des manifestations de stress au travail sont nombreuses et très préoccupantes.

D'une part, le stress au travail va générer une baisse de la productivité, non pas seulement des agents qui en sont victimes, mais également de tout le service, voire de la collectivité. Cette baisse de productivité se manifestera dans la multiplication des retards et absences de courte durée, ainsi que sur une baisse de motivation qui rend très difficile l'encadrement des activités.

Du point de vue de l'agent, les conséquences peuvent aller jusqu'à être létales dans les cas les plus graves. Le plus souvent, des maladies psychiques comme la dépression, des comportements addictifs, des troubles musculo-squelettiques sont les symptômes de ce malaise.

Cet état de fait engendre un coût social et économique très élevé pour l'employeur comme pour la société, avec sa cohorte de ruptures sociales, d'arrêts maladies et de maladies à prendre en charge.

Cela constitue donc, à ce titre, un véritable enjeu politique national auquel il est urgent de s'attaquer.

**SEQUENCE 3 : CONNAISSANCE DES PROBLEMATIQUES DE MANAGEMENT  
DANS L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL**

**(5 POINTS)**

**1- Qu'appelle-t-on les échanges et la capitalisation de bonnes pratiques ? (1,5 point)**

*A l'appréciation du correcteur. Proposition de réponse :*

Les échanges et la capitalisation de bonnes pratiques sont le plus souvent des rencontres ou des forums dont l'objectif est de faire bénéficier chacun des expériences des autres afin d'éviter des écueils auxquels d'autres se sont confrontés, et d'emprunter les pratiques vertueuses des autres. L'idée est de faire progresser les pratiques individuelles et collectives par la capitalisation et la mutualisation de l'expérience.

**2-Quelles sont, selon vous, les conditions de réussite d'un entretien annuel d'évaluation? (1,5 point)**

*A l'appréciation du correcteur. Pour obtenir 1,5 point, le candidat devra se placer dans une position d'encadrant et d'évaluateur et non seulement d'évalué. Proposition de réponse :*

La première condition de réussite est de bannir l'improvisation et de s'approprier une méthodologie précise à travers des formations internes ou externes à la collectivité.

Une fois cette méthodologie adoptée, il est important de donner les moyens à l'agent évalué de préparer, de son côté, cet entretien.

Sur le fond, une attention particulière devra être portée à l'élaboration des indicateurs et critères d'évaluation des actions de l'agent, l'idéal étant d'adopter une approche de co-construction des critères d'évaluation avec l'agent évalué.

De la même manière, les objectifs fixés devront l'être de manière collaborative afin d'être réalistes et clairement formulés.

Enfin, la forme de la communication revêt une grande importance dans ce type de contexte : l'entretien devra se dérouler dans le respect de la confidentialité et les mots et le ton employés par l'évaluateur devront être exclusivement centrés sur l'évaluation du travail de l'agent et non de sa personne.

**3-Quelles sont les difficultés à anticiper dans le management d'une équipe dont les agents n'ont pas tous le même statut (fonctionnaires de l'Etat, fonctionnaires territoriaux, salariés en contrat de droit privé, ...) ? (2 points)**

*A l'appréciation du correcteur. Le candidat, pour obtenir 2 points, devra exprimer de manière neutre son réalisme professionnel. Proposition de réponse :*

La collaboration d'agents publics issus des 3 fonctions publiques nécessite une sensibilisation de chacun à la culture de l'autre qui peut prendre du temps. Il existe des différences de pratiques importantes, par exemple dans le formalisme des documents administratifs ou dans le rapport avec l'usager, qui dans la fonction publique territoriale présente la particularité d'un plus grand poids politique de l'usager contribuable et électeur. Il sera donc indispensable de la part de l'encadrant de faire preuve de pédagogie afin qu'une culture commune soit construite.

La question de la collaboration avec un ou plusieurs agents en contrat de droit privé avec des agents bénéficiant d'un statut dépasse celle de la culture et des pratiques. Cette réalité renvoie parfois l'encadrant à des situations plus délicates dans lesquelles il est interpellé sur la disparité des statuts et traitements.



