

**CONCOURS D'ACCÈS
AUX INSTITUTS RÉGIONAUX D'ADMINISTRATION**

SESSION D'AUTOMNE 2022

Mardi 18 octobre 2022

CONCOURS EXTERNE – CONCOURS INTERNE – TROISIÈME CONCOURS

Première épreuve écrite : résolution d'un cas pratique

Durée : quatre heures - coefficient 5

Extrait de l'arrêté du 28 mars 2019 fixant les règles d'organisation générale, la nature, la durée, le programme des épreuves et la discipline des concours d'entrée aux IRA (art. 2) :

« La première épreuve écrite d'admissibilité consiste en la résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier portant sur un ou plusieurs thèmes d'actualité des politiques publiques relevant de l'Etat. Cette épreuve vise à vérifier les qualités rédactionnelles des candidats, leur capacité d'analyse et de synthèse ainsi que leur aptitude à proposer des solutions de manière argumentée et organisée.

La résolution du cas pratique prend la forme d'une note argumentée visant notamment à introduire les propositions de solution pratique du candidat. Ces propositions prennent la forme de documents annexes opérationnels de son choix (rédaction d'un courrier, fiche de procédure, projet de courriel, rétroplanning, organigramme, outil de communication, etc.). L'argumentaire utilisé par le candidat peut faire référence aux acquis de son parcours académique et professionnel. [...] »

N.B. – Avant de commencer la lecture du dossier, il vous est recommandé d'en vérifier la composition et, le cas échéant, de signaler immédiatement aux surveillants toute anomalie (page manquante, document illisible...).

Il est interdit aux candidats de signer leur composition ou d'y mettre un signe quelconque pouvant indiquer la provenance de la copie (exemples non limitatifs : identité, initiales, n° de candidat ou d'anonymat, lieu du centre d'épreuves, signature).

Les feuilles de brouillon insérées dans les copies ne seront pas corrigées.

RÉSOLUTION D'UN CAS PRATIQUE

La crise sanitaire résultant de la pandémie de COVID-19 a accéléré le déploiement du télétravail dans les entreprises et les administrations publiques. Installé initialement dans un cadre exceptionnel pour répondre à une situation d'urgence, le télétravail s'ancre désormais durablement dans les organisations du travail et les pratiques managériales.

La plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) dans laquelle vous êtes affecté(e) est sollicitée par plusieurs secrétaires généraux des directions régionales pour les accompagner dans le déploiement de l'accord national relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique signé le 13 juillet 2021.

Placée sous l'autorité du préfet de région au sein du secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR), la plateforme propose une offre de services qui comprend notamment, au bénéfice de l'ensemble des administrations et établissements publics de l'Etat, la conduite du changement et l'accompagnement à l'évolution des organisations du travail : appui aux services dans leurs projets stratégiques, proposition et mise en œuvre de solutions d'amélioration de l'organisation du travail, promotion de la culture du changement, valorisation de méthodes et outils de travail innovants.

Dans la perspective d'une intervention de la responsable de la PFRH auprès des secrétaires généraux, il vous est demandé une note présentant les enjeux et impacts du télétravail sur l'organisation et les pratiques managériales. Vous proposerez également en conséquence le cadre du dispositif d'appui que la PFRH pourra déployer en accompagnement des services.

A l'appui de votre note, pour illustrer le dispositif proposé, vous établirez deux annexes opérationnelles, parmi celles mentionnées ci-dessous (1 page par annexe maximum) :

- 1) Programme et objectifs pédagogiques de formation pour les managers et les collaborateurs
- 2) Grille d'auto-évaluation manager pour le déploiement du télétravail dans son service
- 3) Fiche pratique « animer une réunion en mode mixte »
- 4) Cartographie des risques psychosociaux

DOSSIER DOCUMENTAIRE
7 DOCUMENTS - 29 PAGES

	Glossaire	Page 4
Document 1	Rapport annuel sur l'état de la fonction publique Politiques et pratiques de ressources humaines Faits et chiffres - Edition 2021 Direction générale de l'administration et de la fonction publique Extraits	Pages 5 à 10
Document 2	Accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique Journal Officiel du 3 avril 2022	Pages 11 à 24
Document 3	« Télétravail, cinq sur cinq ou à peu près » La chronique de David Lacomblet www.lopinion.fr 3 novembre 2020	Pages 25 et 26
Document 4	Travail hybride, plus facile à dire qu'à faire REPERE - Futurs du travail n°2 – novembre 2021 Chaire FIT (Futurs de l'Industrie et du Travail) Mines ParisTech <i>Suzy CANIVENC et Marie-Laure CAHIER</i> Extraits	Page 27
Document 5	Hyperconnexion, surconnexion Article d'actualités paru sur le site de l'INRS (institut National de Recherche et de Sécurité) Février 2022	Pages 28 et 29
Document 6	Télétravail : prévenir les risques psycho-sociaux Article paru dans Les Echos, tribune publiée par <i>Caroline DIARD</i> , enseignante-chercheuse en management des RH et droit du travail à l'EDC Paris Business School 23 septembre 2019	Pages 30 et 31
Document 7	Le travail hybride, vers un nécessaire encadrement ? Publié par <i>Baptiste Lenfant</i> , délégué général groupement « Domicile et Compétences » 30 Juin 2022 Beaboss.fr	Pages 32 et 33

GLOSSAIRE

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

CAP : Commission administrative paritaire

CCFP : Conseil commun de la fonction publique

CCP : Commission consultative paritaire

CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés

DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

FPE : Fonction publique de l'Etat

FPH : Fonction publique hospitalière

FPT : Fonction publique territoriale

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

QVT : Qualité de vie au travail

RGPD : Règlement général sur la protection des données

RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT DE LA FONCTION PUBLIQUE

- Politiques et pratiques de ressources humaines - Faits et chiffres – Edition 2021 – direction générale de l'administration et de la fonction publique - Extraits

(...)

Editorial

La capacité d'adaptation de nos administrations a permis d'assurer la continuité des services publics auprès de nos concitoyens au cours de la période de crise sanitaire que nous avons traversée. Il nous appartient désormais collectivement de nous saisir des enseignements tirés de ce contexte exceptionnel pour améliorer nos organisations du travail et, au-delà, transformer notre administration et la conduite de l'action publique.

La négociation relative au télétravail que j'ai lancée au printemps dernier, témoigne de la volonté du gouvernement de capitaliser sur notre adaptation durant la crise. Le télétravail est autant une nouvelle façon de travailler qu'un outil pour faire évoluer les pratiques managériales dans la fonction publique. Après plusieurs mois de travail, le premier accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, signé à l'unanimité par les organisations syndicales des trois versants de la fonction publique, les employeurs territoriaux et hospitaliers le 13 juillet 2021, est la première illustration de cette nouvelle dynamique que j'ai engagée en matière de négociation collective.

La ministre de la Transformation et de la Fonction Publique
Amélie de Montchalin

(...)

Titre 1 – Politiques et pratiques de ressources humaines

(...) 2. Organisations du travail, santé au travail et action sociale

(...)2.5 Renover le télétravail dans la fonction publique

La ministre de la Transformation et de la Fonction publiques a engagé dans le courant du mois de mars 2021 une négociation relative au télétravail dans la fonction publique avec les organisations syndicales et les représentants des employeurs des trois versants de la fonction publique.

Il s'agissait de tirer les enseignements de l'expérience de télétravail massif au plus fort de la crise sanitaire, afin d'adapter et moderniser les conditions de mise en œuvre du télétravail hors situation de crise et de répondre aux nouvelles attentes des agents et des employeurs publics.

La négociation s'est tenue dans le cadre des dispositions de l'ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique et a abouti, le 13 juillet 2021, à la signature du premier accord-cadre pour les trois versants de la fonction publique.

Cet accord ambitieux, fruit d'un dialogue social soutenu, constitue le socle commun minimal en matière de télétravail pour toutes les administrations publiques, qui devront engager des négociations pour le décliner avant le 31 décembre 2021.

Il comporte des avancées majeures pour les trois versants de la fonction publique, comme la consécration d'un véritable droit à la déconnexion, la possibilité pour un proche aidant de télétravailler plus de trois jours par semaine et pour une femme enceinte, de télétravailler au-delà de trois jours, sans accord préalable du médecin du travail. Il comprend également des dispositions en matière de formation et d'accompagnement de l'ensemble du collectif de travail, de prévention des risques physiques et psychosociaux liés au télétravail.

Pour la fonction publique de l'Etat et la fonction publique hospitalière, l'accord prévoit une indemnisation forfaitaire des frais occasionnés par le télétravail à hauteur de 2,5 euros par jour de télétravail dans la limite d'un montant annuel de 220 euros.

L'accord-cadre implique de modifier le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

(...)

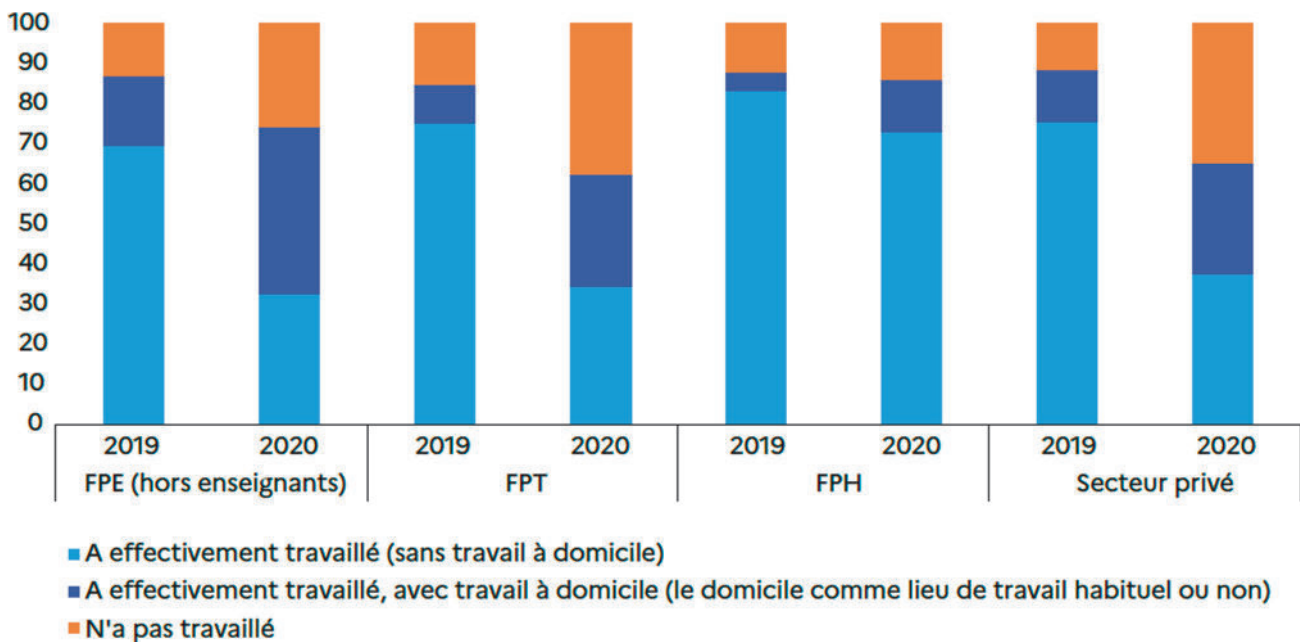
Titre 2 – Faits et chiffres – vues d’ensemble

(...) 4. Les conditions de travail dans la fonction publique

4.1 Temps et organisation du temps de travail dans la fonction publique

Pendant le confinement, le recours au travail à domicile¹ s’est beaucoup développé dans la fonction publique (hors enseignants), en particulier dans la FPE, permettant de limiter la baisse d’activité (**Figure V4.E2-2**). Ainsi, parmi les agents de la FPE à temps complet, 42 % ayant travaillé au moins une heure au cours de la semaine de référence ont déclaré avoir travaillé (au moins en partie) à domicile au cours des quatre dernières semaines, alors qu’ils n’étaient que 18 % à la même période en 2019 (+24,3 points). Le travail à domicile s’est aussi développé dans la FPT : 28 % des agents ayant effectivement travaillé ont eu recours à celui-ci (+18,5 par rapport à 2019), mais probablement de façon moins généralisée. Cette information sur le travail à domicile est retenue uniquement pour les agents ayant travaillé au cours de la semaine de référence. Sans distinguer la raison pour laquelle les agents n’ont pas du tout travaillé au cours de la semaine, leur part est supérieure à celle des agents de la FPE durant le confinement : en moyenne, 37 % des agents de la FPT n’ont pas travaillé au cours de la semaine (soit 22,2 points de plus par rapport à 2019), contre seulement 26 % des agents de la FPE. Cette situation des agents de la FPT est similaire à celle des salariés du secteur privé puisque 35 % des salariés n’ont pas travaillé du tout la semaine de référence, tandis que 28 % des salariés ayant effectivement travaillé l’ont fait à domicile (+14,4 points par rapport à 2019). En raison de leurs professions et de leur mobilisation face à la crise, les agents de la FPH ont, eux, majoritairement travaillé, sans travail à domicile pendant le confinement.

Figure V4.E2-2 : Part des agents et des salariés à temps complet, selon le fait d’avoir effectivement travaillé au cours de la semaine et d’avoir travaillé à domicile* pendant la période du confinement (en %)



Source : Enquêtes Emploi, Insee. Traitement DGAFP – SDessi.

Champ : Agents de la fonction publique, hors enseignants, et salariés du privé à temps complet, âgés de 15 ans ou plus au 31 décembre ; France entière (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aides.

* Au moins une fois au cours des quatre dernières semaines, qu’il s’agisse ou non de leur lieu de travail habituel, et que ce soit ou non dans le cadre du télétravail.

Note : La période du confinement correspond à la période allant du 16 mars au 10 mai 2020. La période équivalente en 2019 est celle allant du 18 mars au 12 mai 2019.

Lecture : En 2020, en moyenne, pendant la période du confinement, 42 % des agents de la FPE à temps complet ayant travaillé au moins une heure pendant la semaine ont travaillé au moins une fois à leur domicile au cours des quatre semaines précédentes. En 2019, ils étaient 18 %.

¹ Le travail à domicile est ici mesuré au cours des quatre dernières semaines se terminant à la fin de la semaine de référence pour les personnes en emploi au cours de la semaine. Le travail à domicile peut ne concerner qu’une partie du temps de travail et est plus large que le télétravail au sens du code du travail

Parmi les agents de la fonction publique à temps complet, les cadres sont ceux dont la durée travaillée a le moins diminué pendant le confinement (-4,2 %). Les professions intermédiaires ont en revanche vu leur durée travaillée baisser de 15,3 % et les employés et ouvriers de 30,4 %. Contrairement à ces catégories socioprofessionnelles, les cadres, par leurs activités, ont en effet pu massivement recourir au travail à domicile. Pendant cette période, 61 % des cadres ayant travaillé au moins une heure pendant la semaine ont travaillé à domicile contre 31 % des professions intermédiaires et seulement 14 % des employés et des ouvriers. Entre cette période et celle équivalente en 2019, le travail à domicile a ainsi bondi pour les cadres (+31,8 points) mais aussi, dans une moindre mesure, pour les professions intermédiaires (+20,5 points) et les employés et les ouvriers (+9,1 points).

Aussi, les agents à temps complet des métiers liés à l'Entretien, maintenance, au Bâtiment et travaux publics, aux Espaces verts, paysages et aux Sports et loisirs, animation, culture sont ceux dont la durée travaillée a le plus chuté pendant la période du confinement (respectivement de -50,2 %, -48,9 %, -42,4 % et -40,5 %). Ce sont aussi ces métiers pour lesquels le recours au travail à domicile est difficilement possible.

(...)

Encadré 5 : La pratique du télétravail dans la fonction publique avant et pendant la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid 19

Les enquêtes Conditions de travail (volets individus et employeurs) de la Dares permettent de mesurer la pratique du télétravail dans les trois versants de la fonction publique avant la crise sanitaire de 2020.

Le télétravail est défini comme une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi dans laquelle le travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ses locaux. Ne sont toutefois pas considérés en télétravail les salariés dits nomades ou mobiles, amenés, dans le cadre de leurs fonctions, à se déplacer fréquemment en dehors de leur lieu de travail ou y travaillant mais pas à leur poste (salle de réunion, transports en commun) ou les salariés travaillant en dehors du lieu et du temps de travail rémunéré (par exemple, ramener du travail à la maison, traiter sa messagerie...).

Avant la crise sanitaire de 2020, dans la fonction publique, le télétravail était régi par le décret n° 2016-151 du 11 février 2016. Modifié par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 prévoit notamment de nouvelles dispositions relatives au lieu d'exercice du télétravail, à la formalisation de l'autorisation de télétravail et aux garanties apportées aux agents. En outre, il facilite l'utilisation du matériel informatique personnel de l'agent travaillant à distance et permet, en cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès au site ou le travail sur site, de déroger à la limitation de la règle imposant un maximum de trois jours de télétravail par semaine.

La mesure du télétravail est difficile à appréhender et diffère selon les sources utilisées (point de vue de l'employeur ou du salarié). Certains salariés peuvent, par exemple, confondre la pratique du télétravail avec le fait de ramener du travail à la maison, qui s'apparente donc à du travail à domicile.

La pratique du télétravail avant la crise sanitaire de 2020 du point de vue de l'employeur

Entre 2013 et 2016, d'après les enquêtes Conditions de travail (volet employeurs), le télétravail s'est développé dans la fonction publique et en particulier dans la FPE. Ainsi, en 2016, 1,6 % des agents de la fonction publique sont concernés par le télétravail contre 0,4 % en 2013 (Figure V5.E5-1). C'est dans la FPE que le télétravail s'est le plus fortement développé : 3,6 % des agents pratiquent le télétravail en 2016 contre 0,7 % en 2013. Selon des premiers résultats de l'enquête 2019, le télétravail aurait peu progressé dans la FPE mais plus fortement dans la FPT.

Figure V5.E5-1 : Part des agents concernés par le télétravail en 2013 et 2016

(en %)

	2013	2016
FPE	0,7	3,6
FPT	0,1	1,1
Ensemble	0,4	1,6

Sources : Enquêtes Conditions de travail 2013 et Conditions de travail - RPS 2016 (volet employeurs). Dares, DGAFP, Drees, Insee. Traitement Dares et DGAFP – SDessi.

Champ : France, agents de la fonction publique, y compris enseignants. Hors FPH (données non disponibles).

Lecture : 3,6 % des agents de la FPE sont concernés par le télétravail en 2016.

Quel que soit le versant de la fonction publique, ce sont les agents de catégorie A qui pratiquent le plus le télétravail. En 2016, dans la FPE, 2,6 % des agents de catégorie A ont recours au télétravail contre 0,2 % des agents de catégories B et C. Dans la FPT, où le télétravail est moins développé, 0,5 % des agents de catégorie A pratiquent le télétravail contre 0,2 % des agents de catégorie B et 0,1 % des agents de catégorie C.

Par ailleurs, toujours du point de vue de l'employeur, une enquête menée par la DGAFP auprès des DRH des ministères, en 2020, pendant la crise sanitaire, a montré qu'avant la crise sanitaire, la pratique du télétravail était inférieure à 2 % dans les ministères de l'Enseignement, des Armées et de la Justice (ces ministères représentant 84 % des agents). Elle était de 3 à 5 % dans les ministères des Finances, de la Culture, de l'Agriculture et à la DGAC (11 % des agents), de 6 à 10 % dans le ministère de la Transition écologique et à la Cour des comptes (4 % des agents) et de 11 à 20 % dans les ministères sociaux (2 % des agents).

La pratique du télétravail avant la crise sanitaire de 2020 du point de vue des salariés

Le volet individus de l'édition 2019 de l'enquête Conditions de travail intègre une question sur la pratique du télétravail. En 2019, 6,2 % des agents de la fonction publique déclarent pratiquer le télétravail (Figure V4.E5-2), qu'il soit occasionnel (quelques jours ou demi-journées par mois) ou régulier (au moins un jour par semaine). Qu'il soit occasionnel ou régulier, le télétravail est plus souvent pratiqué dans la FPE que dans la FPT et la FPH. Au sein de la FPE, certains enseignants déclarent faire du télétravail. Les enseignants ayant une organisation du travail particulière, il s'agit donc vraisemblablement de travail à domicile plutôt que de télétravail. Hors enseignants, la part des agents pratiquant le télétravail est ainsi de 9,4 %, soit un taux similaire à celui des salariés du secteur privé (9,3 %). Tous versants confondus de la fonction publique, le télétravail est plus développé parmi les agents, hors enseignants, de catégorie A (11,9 %) que de catégories B (4,6 %) et C (1,8 %).

Figure V4.E5-2 : Part des agents et salaires en télétravail occasionnel ou régulier en 2019

(en %)

	FPE	FPE (hors enseignants)	FPT	FPH	Ensemble fonction publique	Privé
Pratique du télétravail	10,6	9,4	3,1	1,8	6,2	9,3
dont : occasionnellement*	4,3	3,6	1,3	1,2	2,6	4,8
dont : régulièrement**	6,3	5,7	1,8	0,7	3,6	4,5

Source : Enquête Conditions de travail 2019. Traitement DGAFP – SDessi.

Champ : France, salaires.

* Quelques jours ou demi-journées par mois. ** Au moins un jour par semaine.

Lecture : 5,7 % des agents de la FPE, hors enseignants, déclarent télétravailler régulièrement (au moins un jour par semaine).

La pratique régulière du télétravail est beaucoup plus répandue dans la FPE (5,7 % hors enseignants) que dans la FPT (1,8 %) et la FPH (0,7 %). Par catégorie hiérarchique, les écarts entre FPE et FPT sont plus restreints : parmi les agents de la FPE, 10,8 % des agents de catégorie A font du télétravail régulièrement, contre 3,2 % des agents de catégorie B et 2,4 % des agents de catégorie C. Dans la FPT, 9,2 % des agents de catégorie A en ont une pratique régulière, contre 1,3 % des agents de catégorie B et 0,8 % des agents de catégorie C. Dans la FPH où le télétravail régulier est pratiquement inexistant, 1,3 % des agents de catégorie A le pratiquent, contre 0,8 % des agents de catégorie B et 0,1 % des agents de catégorie C. À titre illustratif, sur la difficulté de mesurer le télétravail dans les enquêtes statistiques, tout comme l'enquête Conditions de travail 2019, l'édition 2017 de l'enquête Sumer questionne les salariés sur leur pratique du télétravail. Dans cette enquête, les salariés n'étant pas interrogés par des enquêteurs mais directement par des médecins du travail, il est probable que le télétravail informel, le travail nomade ou mobile ou encore le travail à domicile soient pris en compte. Il en ressort, en 2017, que 3 % des agents de la fonction publique déclaraient pratiquer le télétravail régulièrement (au moins un jour par semaine) comme dans le secteur privé. Cette pratique régulière était alors de 6,4 % dans la FPE, de 1,2 % dans la FPT et inexistante dans la FPH, donnant ainsi une indication de la vitesse de développement du télétravail entre 2017 et 2019.

Toutefois, au sein de la FPE une proportion importante des cadres (16 %) déclarait télétravailler régulièrement, car beaucoup d'enseignants avaient déclaré pratiquer le télétravail alors que leur statut ne permet pas la pratique officielle du télétravail. La vitesse de développement du télétravail entre 2017 et 2019 serait alors légèrement sous-estimée avant la crise.

Le télétravail pendant la crise sanitaire

La crise sanitaire de 2020, accompagnée des dispositions de la loi du 6 août 2019, a engendré un recours nettement plus important au télétravail. Pendant le premier confinement, selon l'enquête de la DGAFP auprès des DRH des ministères, un peu plus de la majorité des agents placés en télétravail disposait d'un matériel habituel de télétravail, la minorité restante se partageant à égalité entre un matériel dégradé ou aucun matériel.

Parmi les employeurs, cinq ministères ont établi des règles particulières liées à cette situation de télétravail massif, comme la possibilité d'emporter les ordinateurs fixes du bureau, l'établissement de règles de communication ou de guides ou encore des règles de cybersécurité. Enfin, tous disposent d'une charte du télétravailleur (sauf essentiellement là où le télétravail était peu répandu).

Après la levée du confinement à la mi-mai 2020, les pouvoirs publics ont vivement encouragé les employeurs à continuer de recourir au télétravail dans le cadre de la lutte contre la propagation du Covid 19. Suite à la circulaire du Premier ministre du 1^{er} septembre relative à la prise en compte dans la FPE de l'évolution de l'épidémie, un dispositif de suivi hebdomadaire a été mis en place par la DGAFP afin d'évaluer la situation dans les services (ministères et établissements publics) à un niveau départemental. L'enquête interroge ainsi les services de la FPE sur le nombre d'agents ayant télétravaillé et sur le nombre de jours au cours de la semaine, mais aussi sur le nombre d'agents placés en autorisation spéciale d'absence (ASA) ou placés en isolement et sur le nombre d'agents ayant contracté le Covid depuis le début du recensement. L'enquête a démarré fin septembre 2020 et s'est terminée mi-juin 2021 suite aux nouvelles mesures gouvernementales dont l'assouplissement relatif au télétravail dans la fonction publique.

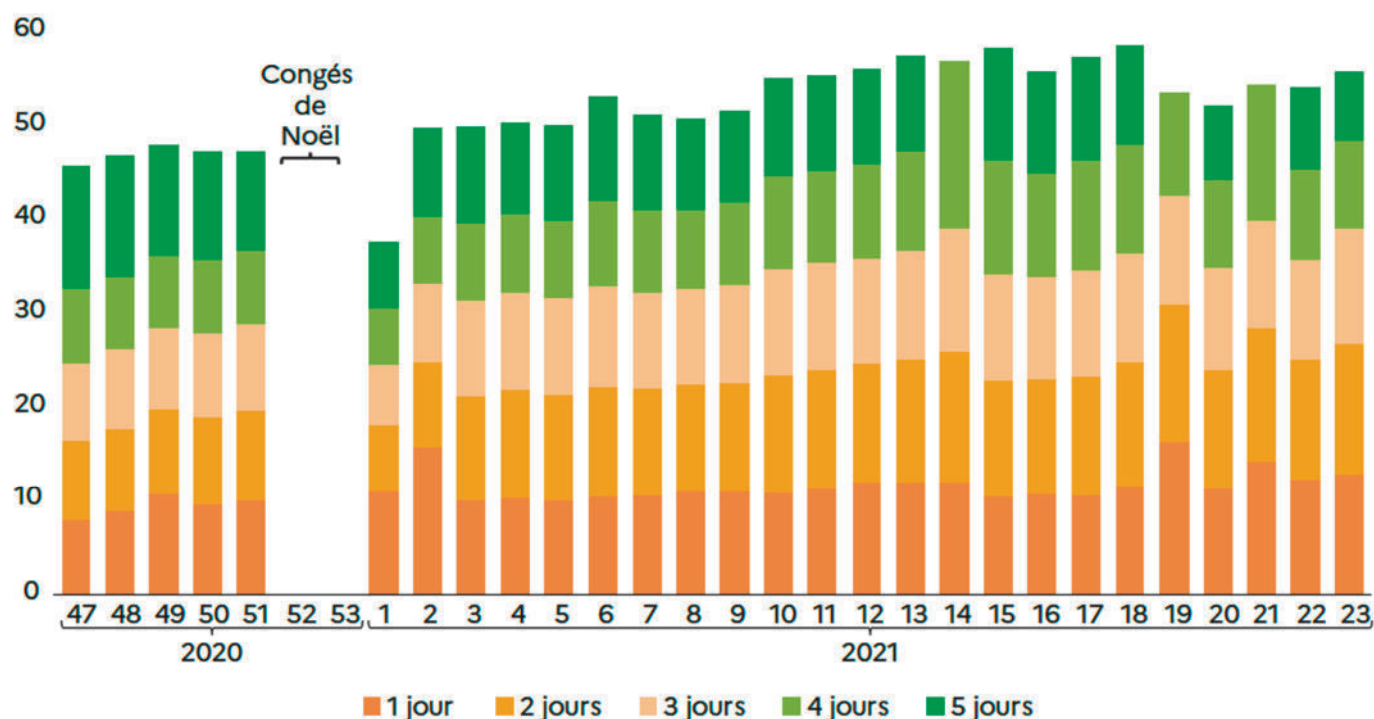
L'enquête montre que la part des agents au moins un jour en télétravail au cours de la semaine est restée relativement stable entre mi-novembre 2020 et début mars 2021 (semaine 47 de 2020 à semaine 9 de 2021) (Figure V4.E5-3). Durant cette période, presque la moitié des agents de la FPE, hors services considérés par les ministères comme « à dominante non télétravaillable »,

ont télétravaillé au moins un jour (48,4 % en moyenne). Puis, à partir de la mi-mars (semaine 10) et jusqu'à début mai (semaine 18), le nombre d'agents en télétravail a augmenté. Ainsi, en semaine 18, 58,5 % des agents ont, par exemple, été en télétravail, soit le niveau mesuré le plus élevé.

À partir de la semaine 19 (10 au 16 mai 2021), soit quelques jours après la levée du confinement, la part des agents de la FPE en télétravail au moins 1 jour diminue mais reste majoritaire. Parmi les agents en télétravail, la part de ceux qui télétravaillent 4 ou 5 jours a également progressivement diminué à partir de la semaine 19. Ainsi, entre mi-mai et début juin (semaines 19 à 23), en moyenne, 15,5 % des agents ont télétravaillé 4 ou 5 jours.

Figure V4.E5-3 : Part des agents de la FPE, dans les services à dominante télétravaillable, en télétravail selon le nombre de jours au cours des semaines* de 2020 et 2021

(en %)



Source : Enquête Covid 19 FPE. Traitement DGAFP – SDessi.

Champ : Agents de la FPE à temps complet ou à temps partiel des ministères et établissements publics, hors services à dominante non télétravaillable (enseignants, police, gendarmerie, musées, écoles, archives départementales, administration pénitentiaire...).

* Les semaines 39 à 46 correspondant aux semaines de montée en charge de l'enquête (données fragiles), elles n'apparaissent pas ici. Les semaines 14, 19 et 21 sont des semaines comportant un jour férié. Certains services ayant pu déclarer des agents en télétravail 5 jours pour ces semaines, leur part a donc été intégrée avec celle des agents ayant télétravaillé 4 jours.

Lecture : En semaine 23, 55,7 % des agents de la FPE ont télétravaillé au moins un jour. 7,2 % ont télétravaillé 5 jours.

ACCORD DU 13 JUILLET 2021 RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

JORF n°0079 du 3 avril 2022

Entre :

La ministre de la transformation et de la fonction publiques,

Et :

La Confédération Générale du Travail Fonction Publique ;

L'Union des fédérations CFDT des fonctions publiques ;

Force Ouvrière fonction publique (UIAFP-FO) ;

L'Union nationale des syndicats autonomes - Fonction publique ;

La Fédération syndicale unitaire ;

Solidaires - Fonction publique ;

La Fédération Autonome de la Fonction Publique ;

La Fédération des services publics - CFE- CGC ;

La Confédération française des travailleurs chrétiens ;

L'Association des Maires de France et des présidents d'intercommunalité ;

L'Assemblée des Départements de France ;

Régions de France ;

France Urbaine ;

La Fédération Hospitalière de France.

Préambule

Le télétravail s'est développé dans la fonction publique particulièrement au cours des cinq dernières années, concomitamment au développement des outils numériques et de communication, de leurs impacts sur l'organisation concrète du travail et des services, et dans le cadre du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. L'année 2020 marquée par la crise sanitaire est venue bouleverser ce cadre en imposant pour les agents dont les activités le rendaient possible, la mise en œuvre, de façon généralisée, du télétravail et d'autres formes de travail à distance. Cette situation a soulevé des questions nouvelles tant juridiques qu'opérationnelles.

Le développement actuel du télétravail permet de réexaminer la place de cette modalité de travail, parmi d'autres, et d'interroger l'organisation du travail dans la fonction publique, au regard notamment de la continuité des services publics, des conditions d'exercice de leurs missions par les agents, de la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, des organisations de service, du lien entre l'agent en télétravail et son collectif de travail, de son temps de travail et de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Par cet accord, fruit d'une négociation dans le cadre de l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, les parties manifestent leur ambition d'envisager la pratique du télétravail comme un des modes d'organisation du travail au bénéfice des agents publics et du service public. Le télétravail répond aux principes du volontariat de l'agent, de l'éligibilité des activités et non du poste, et de la réversibilité.

Le présent accord vise à créer un socle commun aux trois versants de la fonction publique. Il constitue le cadre dans lequel devra s'inscrire le dialogue social à tous les niveaux. Il doit servir, pour les parties, de point d'appui à la négociation de proximité en vue de favoriser le développement du télétravail au bénéfice des agents et des usagers du service public.

Sur le principe, le télétravail est un mode de travail qui ne déroge en aucune façon aux règles de droits et obligations du travail.

L'un des enjeux de cette négociation est d'envisager la pratique du télétravail comme un mode d'organisation parmi d'autres dans le cadre de l'accomplissement des missions de service public.

Des évolutions règlementaires seront prises en application du présent accord et en cohérence avec les règlements et accords européens, notamment l'accord-cadre intersectoriel du 22 juin 2020 sur la transformation numérique et les négociations conduites sur le même sujet dans le cadre du dialogue social sectoriel européen spécifique aux administrations d'Etat et fédérales.

1. La définition du télétravail dans la fonction publique

Le télétravail est défini par les dispositions de l'article 133 de la loi du 12 mars 2012 et du décret du 11 février 2016. Il repose sur des critères cumulatifs qui le distinguent des autres formes de travail à distance :

- 1) L'agent en télétravail a demandé et a obtenu l'autorisation d'exercer en télétravail une partie de son temps de travail qu'il aurait pu réaliser sur site ;
- 2) Sur un (ou plusieurs) lieux de télétravail ;
- 3) En alternant un temps minimal de présence sur site et un temps en télétravail ;
- 4) En utilisant les technologies de l'information et de la communication.

À contrario, ne peut être assimilé à du télétravail :

- 1) La situation d'un agent qui travaille dans un service où se pratique le travail en réseau ou en site distant ne constitue pas du télétravail, quand bien même l'agent a demandé à travailler dans ce service dans le cadre d'une mobilité.
- 2) Le « travail nomade », qui est pratiqué pour des activités qui s'exercent, par nature, en dehors des locaux de l'employeur (par exemple, les activités de contrôle).

Le télétravail repose sur des principes rappelés ci-après :

1) Le volontariat

Le télétravail doit faire l'objet d'une demande écrite de l'agent et d'une autorisation écrite de l'employeur.

Le volontariat est un principe essentiel dans la mise en œuvre du télétravail.

Toutefois le télétravail doit aussi, de façon exceptionnelle, pouvoir être mis en œuvre à la demande des employeurs sur le fondement des pouvoirs dont ils disposent. Il s'agit bien d'un régime distinct, en cas de circonstances exceptionnelles, afin d'assurer tant la continuité du service public que la protection des agents, et le cas échéant dans le cadre des plans de continuité de l'activité. Il fait l'objet d'un point dédié (point 13) du présent accord dans lequel les parties rappellent également leur attachement à un dialogue social soutenu.

2) L'alternance entre travail sur site et télétravail

L'agent en télétravail doit maintenir une présence minimale sur site, qui vise à garantir le maintien des liens avec le collectif de travail. La quotité maximum de télétravail dans la fonction publique est fixée à 3 jours hebdomadaires pour un agent à temps plein, sauf situations spécifiques détaillées au point 10 du présent accord. Elle peut s'apprécier sur une base mensuelle.

Conformément à l'article 2 du décret du 11 février 2016, le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. Un agent peut bénéficier pour une même autorisation de ces différentes possibilités.

Tous les lieux d'exercice du télétravail doivent respecter les conditions de sécurité et de confidentialité inhérentes aux activités du télétravailleur, y compris un espace dédié au télétravail de ses agents au sein des services d'un employeur. Les différents lieux accessibles aux télétravailleurs doivent être abordés dans le cadre du dialogue social de proximité.

3) L'usage des outils numériques

Il appartient à l'employeur public de fournir aux agents en télétravail placés sous son autorité, l'accès aux outils numériques nécessaires (matériel bureautique, accès aux serveurs professionnels, messageries et logiciels métiers) pour pouvoir exercer leur activité et communiquer avec leur supérieur hiérarchique ainsi que leur collectif de travail et les usagers, le cas échéant.

4) La réversibilité du télétravail

Hors circonstances exceptionnelles et télétravail ponctuel, lorsque l'administration souhaite mettre fin à une autorisation de télétravail, sa décision, communiquée par écrit, doit être précédée d'un entretien et motivée au regard de l'intérêt du service. L'agent en télétravail n'a pas pour sa part à justifier sa décision de renoncer au bénéfice d'une autorisation de télétravail.

Le décret du 11 février 2016 prévoit que lorsque l'administration ou un agent décide de mettre fin à une autorisation de télétravail, un délai de prévenance doit être respecté. Ce délai est d'un mois pendant la période d'adaptation prévue par l'autorisation de télétravail et de deux mois au-delà de cette période. Lorsque l'interruption du télétravail est à l'initiative de l'administration, ce délai peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée, avec un entretien préalable. Lorsqu'aucune contrainte organisationnelle ne s'y oppose, il convient d'autoriser l'agent, qui demande à reprendre l'intégralité de son temps de travail en présentiel, à le faire dans un délai plus court que le délai de prévenance de deux mois prévu par le décret.

La réversibilité ne fait pas entrave à une nouvelle demande de recours au télétravail ultérieure.

Les nécessités de service peuvent également justifier, sous réserve du respect d'un délai de prévenance, l'exigence d'un retour sur site pendant un jour de télétravail. Lorsqu'un retour sur site apparaît impératif pour plusieurs jours consécutifs, il peut être procédé à une suspension provisoire de l'autorisation de télétravail. Cette suspension doit être motivée par des nécessités de service.

Un agent peut également informer son supérieur hiérarchique de sa nécessité de venir sur site un jour pour lequel il bénéficie d'une autorisation de télétravail et demander à déplacer ce jour de télétravail qui lui avait été accordé.

L'employeur garantit les conditions du retour de l'agent en télétravail sur son poste de travail, avec les mêmes droits et devoirs que l'agent exerçant totalement en présentiel.

En cas de nécessité ou de difficulté pour l'organisation de son travail ou sa réalisation, l'agent bénéficiant d'une autorisation de télétravailler peut décider d'effectuer ses activités sur son lieu de travail. L'employeur peut demander à ce qu'il en informe son supérieur hiérarchique.

2. Le sens et la place du télétravail dans la fonction publique

Les signataires de l'accord reconnaissent qu'il est nécessaire de prendre en compte les aspirations d'un plus grand nombre d'agents publics souhaitant exercer une partie de leurs fonctions en télétravail et de considérer le télétravail comme un mode d'organisation parmi d'autres dans le cadre de l'accomplissement des missions de service public. Un certain nombre d'employeurs ont déjà fait évoluer leurs organisations en intégrant les implications du télétravail.

Il convient d'approfondir l'analyse des impacts du télétravail, d'en identifier les conditions et d'en maîtriser les risques pour qu'il trouve sa place au bénéfice des agents, du collectif de travail et du service public.

Poursuivre une réflexion collective sur le sens et la place du télétravail dans la fonction publique est désormais indispensable au regard de la nature des activités exercées et de la prise en compte de la diversité des organisations. Cette réflexion doit notamment permettre de prendre en compte les sujets suivants :

- 1) L'éligibilité au télétravail se détermine par les activités exercées, et non par les postes occupés, ce qui nécessite une réflexion sur l'organisation du travail et sur la nature des missions exercées ;
- 2) Les modalités de mise en œuvre du télétravail peuvent varier selon les missions exercées et la diversité des employeurs. Il est tenu compte de l'environnement territorial et des spécificités d'organisation des

collectifs de travail des administrations centrales, des services de l'Etat déconcentrés, établissements publics, hôpitaux ou collectivités territoriales ;

3) Toute nouvelle organisation de travail incluant du télétravail doit être mise en œuvre dans le cadre d'un dialogue social de proximité, incluant une réflexion approfondie sur l'organisation des temps, l'organisation du collectif de travail et les droits et obligations de chacun (employeur et agents) ;

4) L'articulation entre présentiel et télétravail est un point clé en fonction de la nature des activités exercées et de l'organisation des services ;

5) L'attention à la préservation des collectifs de travail revêt une importance particulière compte tenu des missions du service du public. L'enjeu de l'amélioration de la cohésion sociale interne en est ainsi renforcé. Le télétravail est une modalité de l'organisation au sein d'un collectif de travail : il est un outil facilitateur parmi d'autres mis à disposition des agents par les employeurs publics pour l'exercice de leur mission de service public à distance ;

6) Le télétravail doit s'intégrer dans les processus décisionnels et reposer sur certaines conditions matérielles de succès relevant de l'employeur (équipement en informatique notamment, accès à distance aux applications métier, réseaux, formation...) ;

7) La mise en place et le suivi du télétravail doivent s'appuyer sur le dialogue professionnel et sur un dialogue social de proximité soutenu au sein des instances consultatives compétentes.

8) Le télétravailleur est soumis aux mêmes obligations générales et dispose des mêmes droits que l'agent qui exécute son travail dans les locaux de l'employeur : droit à la déconnexion, accès aux informations syndicales, participation aux élections professionnelles, accès à la formation, information et accès aux aides sociales pour bénéficier de conditions de travail et d'équipements adaptés. Il ou elle doit en outre bénéficier des mêmes entretiens professionnels avec sa hiérarchie, des mêmes mesures d'évaluation, de reconnaissance de son parcours professionnel etc. Le télétravail doit respecter l'égalité de traitement des agents en matière de promotion.

Dans cette perspective et par le présent accord, les signataires fixent les conditions permettant le recours au télétravail au regard des enjeux suivants :

1) L'attractivité du secteur public : le télétravail peut contribuer à rendre le service public plus attractif, si ses conditions de mise en œuvre favorisent l'amélioration de qualité de vie et des conditions de travail et l'autonomie des agents, et préservent l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ;

2) L'impact environnemental : le télétravail peut avoir un impact globalement positif sur l'environnement lorsqu'il permet de réduire les déplacements et n'engendre pas d'autres consommations énergétiques pouvant être supérieures (consommation énergétique des outils numériques, chauffage accru des lieux de télétravail, etc.). Ces questions sont largement documentées dans les rapports de l'ADEME ;

3) L'impact territorial : le télétravail peut participer d'un meilleur équilibre entre les territoires en offrant des conditions d'accueil optimales au sein, par exemple, de tiers-lieux. Cette dimension territoriale doit inciter les employeurs publics à se coordonner afin de développer une approche mutualisée des besoins liés à la mise en œuvre du télétravail ;

4) L'impact éventuel du télétravail sur l'organisation et l'aménagement des locaux doit recueillir l'avis préalable des instances de dialogue social compétentes.

3. L'accès au télétravail et le développement des tiers lieux

3.1. L'accès au télétravail

Il appartient à l'employeur de veiller au dialogue préalable et à la transparence des critères retenus pour différencier les activités télétravaillables des activités non éligibles selon les critères définis précédemment.

L'éligibilité des activités au télétravail fait l'objet d'un dialogue social de proximité.

L'employeur public fournit aux agents en télétravail placés sous son autorité, l'accès aux outils numériques.

L'instruction des demandes se fait à un rythme régulier défini dans les accords locaux et en tout état de cause de manière infra-annuelle. Une réponse écrite est donnée à la demande de télétravail dans un délai d'un mois maximum à compter de la date de sa réception ou de la date limite de dépôt lorsqu'une campagne de recensement des demandes est organisée. Une autorisation d'exercice des fonctions en télétravail est remise dans les conditions fixées par l'article 8 du décret du 11 février 2016. Les demandes doivent être instruites à tout moment s'agissant des situations particulières mentionnées au point 10 du présent accord.

Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail (initiale ou de renouvellement) doit être motivé et précédé d'un entretien. En cas de rejet de sa demande initiale ou de renouvellement de télétravail, l'agent peut saisir la CAP ou la CCP compétente.

3.2. Le développement des espaces partagés (tiers-lieux)

La notion de tiers lieu englobe tous les espaces partagés de télétravail, notamment publics, qui se distinguent du domicile de l'agent et des lieux à usage privé depuis lesquels il est autorisé à sa demande à télétravailler. Ces tiers lieux doivent être conformes aux règles applicables en santé et sécurité au travail.

Cette modalité peut être mise en œuvre notamment par une mutualisation de locaux publics ou associatifs de différentes administrations, afin d'offrir aux agents une alternative au travail à leur domicile, de leur permettre de maintenir un lien social et de participer à la dynamisation de certains territoires.

Cette option est particulièrement intéressante pour les agents dont le domicile n'offre pas des conditions optimales de télétravail mais qui souhaiteraient néanmoins pouvoir bénéficier de cette organisation du travail. Les contraintes de sécurité et de confidentialité et de protection des données de l'agent doivent être prises en compte par l'employeur ou l'autorité compétente à qui il revient d'informer l'agent des procédures qu'ils ont mises en place.

Une réflexion de développement de tiers-lieux par les administrations permet de s'engager dans une politique d'équilibre des territoires et peut réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. La cartographie des tiers-lieux est présentée aux instances de dialogue social de proximité et mise à disposition des agents.

Les employeurs prennent en charge les tiers lieux qu'ils mettent à disposition de leurs agents. Lorsqu'un agent sollicite la possibilité de télétravailler depuis un tiers-lieu distinct de ceux proposés par son employeur, ce dernier n'est pas tenu par la réglementation de prendre en charge le coût de la location de cet espace. Conformément à la logique d'accord, ce point peut être abordé dans les accords locaux.

La ou les localisations du ou des lieux de télétravail sont des éléments de l'autorisation de télétravail transmise à l'employeur. La demande écrite de télétravail doit préciser les modalités d'organisation souhaitées et notamment le ou les lieux de télétravail souhaité(s).

Les signataires renvoient à la négociation locale le développement potentiel des tiers lieux en tant qu'ils sont tant le corollaire que la condition de la mise en place de cette organisation spécifique du travail.

4. Télétravail, conditions de travail, santé et sécurité au travail

4.1. Télétravail et démarche d'amélioration de la qualité de vie et de la qualité des conditions de travail

La démarche d'amélioration de la qualité de vie et de la qualité des conditions de travail est une démarche continue qui, dans un objectif de renforcement de l'efficacité de l'organisation et des conditions de travail s'appuie sur le dialogue professionnel, le dialogue social et la participation des agents.

4.2. La prévention des risques pour la santé et la protection des agents

Le télétravail peut avoir des effets positifs sur la concentration, l'efficacité, la qualité du travail ainsi qu'un impact sur l'environnement, la conciliation des temps de la vie personnelle et professionnelle. Le télétravail peut également être source de motivation, d'implication et de satisfaction.

Toutefois si les agents exerçant en télétravail sont exposés à des risques professionnels au même titre que leurs collègues présents dans les services, ils sont aussi exposés à des risques spécifiques.

En effet, cette modalité d'organisation du travail, présente aussi des risques professionnels et des points de vigilance en termes de conditions matérielles de travail, d'ergonomie, de temps et de charge de travail... Ces facteurs peuvent être sources de risques psychosociaux et physiques. Un encadrement insuffisant du télétravail peut aussi provoquer des ressentis d'isolement professionnel.

Ainsi, dans le cadre du télétravail, il apparaît opportun de renforcer le soutien organisationnel pour favoriser la qualité des relations, de l'accompagnement de l'encadrement et des conditions de travail au domicile qui sont autant de facteurs qui permettent de prévenir les risques psychosociaux.

L'employeur est invité à prendre en compte l'ensemble de ces éléments dans l'organisation des modalités et du collectif de travail et à mettre en place des mesures de prévention, en s'inspirant le cas échéant des recommandations de l'ANACT.

Les signataires rappellent que le télétravail, comme tout mode d'organisation du travail, doit respecter les principes de prévention, de protection et de promotion de la santé de tous les agents publics. Quelle que soit l'organisation de travail, l'employeur a les mêmes obligations en matière de prévention des risques professionnels à l'égard de tous les agents et est tenu de prendre les mesures nécessaires et réglementaires pour assurer leur sécurité et protéger leur santé physique et mentale. A ce titre il évalue les risques professionnels de l'ensemble des services dont il a la charge et intègre dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) comme dans le plan d'action de prévention des risques les risques spécifiques liés au télétravail en concertation avec les instances de dialogue social compétentes en matières de santé et sécurité au travail.

Enfin, une attention particulière doit être portée aux risques de troubles musculosquelettiques, de fatigue oculaire accrue du fait de l'utilisation d'ordinateurs portables.

Les acteurs de la prévention, listés par l'INRS (1), doivent jouer tout leur rôle dans la mise en place et le suivi des dispositifs de télétravail.

Les encadrants sont accompagnés et formés, et travaillent de concert avec le réseau des acteurs de la prévention.

4.3. Les accidents de travail dans le cadre du télétravail

L'agent en télétravail bénéficie de la même couverture des risques que les autres agents de son service d'appartenance, s'agissant des accidents du travail.

Les accidents survenus en situation de télétravail relèvent des accidents de service sous réserve qu'ils aient eu lieu pendant les heures de télétravail et dans le cadre des fonctions exercées par l'agent en télétravail.

Les accidents de trajet peuvent être reconnus dans les situations suivantes pour les agents en télétravail :

- 1) Trajet entre le domicile et le lieu de télétravail, lorsque ce dernier est différent du domicile (tiers-lieu), y compris lors des détours du trajet pour les nécessités de la vie courante (dépose et reprise des enfants, etc.) ;
- 2) Trajet entre le lieu de télétravail et le service, en cas de retour exceptionnel temporaire de l'agent sur son service d'affectation un jour de télétravail ;
- 3) Trajet entre le lieu de télétravail et le lieu de restauration habituel, au cours de la journée de travail.

5. Le temps de travail, la charge de travail et le droit à la déconnexion

5.1. Le temps de travail des agents publics est encadré par plusieurs principes à valeur normative

- 1) La durée et la charge du travail des agents publics restent identiques qu'ils soient sur site ou en télétravail.
- 2) Les dispositions relatives notamment à la durée maximale quotidienne, aux durées maximales hebdomadaires, au temps de repos, au temps de pause et à la comptabilisation du temps de travail s'appliquent au télétravail ainsi que celles relatives au forfait jours
- 3) Dans le respect des règles précitées, et dans le cadre de l'autorisation de télétravail, l'employeur fixe, en concertation avec l'agent, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter, en cohérence avec les horaires de travail en vigueur dans le service. En cas d'horaires variables pendant la période télétravaillée, les plages horaires d'appel sont définies dans l'autorisation de télétravail.
- 4) Les informations relatives aux modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail et aux droits et obligations en matière de temps de travail sont annexées à l'autorisation de télétravail.
- 5) Il est recommandé la mise en place d'une phase d'expérimentation associant l'ensemble du collectif de travail, suivie d'un bilan présenté dans les instances représentatives.

5.2. Le droit à la déconnexion

Le télétravail, en ce qu'il s'appuie davantage sur l'usage des outils numériques, nécessite de définir et de garantir l'effectivité du droit à la déconnexion.

Les signataires du présent accord consacrent ce droit à la déconnexion, qui doit faire l'objet d'un accord à tous les niveaux pertinents pour garantir son effectivité. C'est le droit pour tout agent de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. Le droit à la déconnexion a pour objectif le respect des temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle de l'agent. Les modalités du droit à la déconnexion doivent être négociées dans le cadre du dialogue social de proximité.

L'effectivité du droit à la déconnexion et donc du respect des temps de repos est un élément essentiel pour assurer de bonnes conditions de travail aux agents mais également le bon fonctionnement des services. Garantir le droit à la déconnexion suppose notamment d'établir des principes et des règles dans le cadre du dialogue social et de sensibiliser et de former les agents aux bons usages des outils numériques et à la nécessité pour chacun d'être vigilant au respect du droit à la déconnexion des autres. Un plan d'actions peut utilement être adopté dans le cadre du dialogue social de proximité, afin de fixer par exemple :

- 1) Les modalités (contenu, durée, publics cibles) de la formation au bon usage des outils numériques ;
- 2) Les modalités pratiques de déconnexion des outils numériques ;
- 3) Les modalités d'ajustements de l'organisation pour adapter la charge de travail au temps de travail des agents ;
- 4) Les modalités visant à assurer une complète information des agents du dispositif mis en œuvre ;
- 5) Les modalités de suivi.

Au-delà des pratiques individuelles, les conditions et la charge de travail sont en effet des facteurs à prendre en compte dans l'exercice de ce droit. Une organisation de travail qui s'appuie sur le dialogue professionnel et la participation des agents publics contribuera favorablement à l'effectivité du droit à la déconnexion.

Concernant la charge de travail, les employeurs et les agents peuvent utilement s'appuyer sur les travaux menés par l'ANACT (2).

Lors de l'entretien d'évaluation annuel, l'employeur conduit un échange spécifique avec l'agent en télétravail sur les conditions de son activité et sa charge de travail.

Le télétravail appelle à une vigilance particulière des encadrants et des agents sur le risque accentué de dépassement des durées de travail et d'empiètement sur la vie personnelle ainsi que sur les phénomènes

d'isolement qui peuvent aboutir à différentes difficultés ou les amplifier. En effet, le télétravail et les équipements associés (téléphone professionnel, ordinateur portable et connexion au réseau professionnel, etc.), peuvent estomper la démarcation entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

6. L'impact du télétravail sur le collectif de travail et le télétravail comme levier de l'amélioration des pratiques managériales

6.1. La mise en œuvre du télétravail doit être prise en compte dans le fonctionnement du collectif de travail

La mise en place du télétravail, envisagée dans une approche organisationnelle, collective et « métier », permet de prendre en compte les impacts sur l'évolution des méthodes de travail et préparer la communication à destination du collectif sur ces impacts.

Il convient d'être attentif à ce que le développement du télétravail ne soit pas source de difficultés et d'iniquité de traitement entre les agents qui peuvent en bénéficier et les autres.

Il convient également de veiller à ce que le développement du télétravail ne soit pas source d'une distanciation sociale ou d'isolement accrus voire d'une perte de lien social entre des agents, leur collectif de travail et leurs encadrants.

Dans cette perspective, il est recommandé la mise en place, dans le cadre du dialogue social, d'une phase d'expérimentation, associant l'ensemble de l'équipe. Celle-ci sera suivie d'un bilan, présenté dans les instances consultatives de nature à permettre d'identifier les facteurs clés de succès et de difficultés induites le cas échéant pour améliorer des conditions de travail au regard des spécificités du service.

Dans le cadre d'une démarche de qualité de vie au travail et d'amélioration des conditions de travail qui s'appuie notamment sur l'expression des agents sur leur travail (par exemple via la mise en place d'espaces de discussion), la mise en place du télétravail est l'opportunité pour l'encadrant d'associer les membres de son équipe à une réflexion collective sur l'adaptation et l'amélioration de l'organisation du travail.

A cette fin, il appartient aux encadrants d'organiser régulièrement des échanges sur les modalités de mise en œuvre du travail sur site, du télétravail ainsi que sur les interactions rencontrées. Des espaces de discussion sur le travail peuvent aussi être organisés afin d'échanger sur le travail réel, son contenu et son organisation. Une formation à la conduite de ces espaces de dialogue leur sera proposée.

6.2. Le télétravail modifie l'exercice de la fonction managériale sur différents aspects, qui relèvent du domaine de l'organisation du travail

Le management à distance nécessite une adaptation des pratiques managériales en fonction des missions et des spécificités de chaque versant. La déclinaison du présent accord pourra être accompagnée de guides et de différents supports pour aider les encadrants et les agents à s'approprier les nouveaux modes de fonctionnement issus d'une organisation hybride du travail. La DGAFP et la DITP pourront mettre à disposition des fiches pratiques notamment à destination des ministères.

1) Passer à un travail en mode mixte, au bureau et à distance, est l'occasion de reconsidérer certains modes de fonctionnement.

Le télétravail comme le travail à distance remettent en cause certains modes de fonctionnement. Des étapes qui paraissaient évidentes semblent parfois redondantes, qu'il s'agisse de processus de décision ou d'organisation de l'activité. Une plus grande immédiateté, une simplification des process et une plus grande fluidité sont généralement attendues. L'allègement des procédures et des chaînes hiérarchiques doit être recherché.

L'utilisation d'outils numériques collaboratifs (réseau social interne, outil de gestion de projet) peut permettre de réduire le recours systématique au courrier électronique par exemple.

Il appartient à l'encadrant, accompagné par son chef de service, de favoriser le dialogue avec son équipe sur les pratiques de télétravail et de faciliter l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des agents et au sein du collectif de travail.

Le télétravail repose sur la relation de confiance entre l'encadrant et chaque agent en télétravail, qui se construit elle-même sur l'autonomie et le sens des responsabilités nécessaires au télétravail. La relation de confiance se construit aussi sur une organisation de travail concertée dont les modalités font l'objet d'un dialogue entre le personnel encadrant et les agents.

Au-delà, il convient de partager avec l'équipe comment les objectifs de chacun s'intègrent dans l'objectif collectif, et de s'assurer que les moyens adéquats sont à disposition pour mener les activités individuelles et collectives.

2) L'encadrant est également un des garants du maintien du lien social entre l'agent en télétravail et son service de rattachement.

Dans la limite de ses missions, l'encadrant a une responsabilité en tant qu'animateur d'un collectif et dans sa relation avec ses collaborateurs et son équipe. Chaque agent a également un rôle à jouer, en tant que membre de l'équipe et acteur de ses propres pratiques de travail, dans la limite de ses missions.

Tous les aspects de l'activité de l'équipe sont concernés et doivent être adaptés pour être soutenables: l'organisation du travail de l'équipe, la charge et la répartition du travail, les processus, le suivi et le pilotage de l'activité, l'animation du collectif, la communication et la circulation de l'information, la santé et les conditions de travail de tous (encadrant et agents), ou encore les relations managériales.

Ceci constitue parfois un changement culturel important qui implique que l'organisation et le collectif de travail soient accompagnés, notamment par la sensibilisation et la formation professionnelle. Une attention particulière sera portée aux encadrants en situation de travail complexe : primo-arrivants, télétravailleurs, responsables d'équipes fonctionnant en mode mixte (présentiel-distanciel) etc. Un accompagnement spécifique pourra leur être proposé.

7. La formation et l'accompagnement professionnel de l'ensemble du collectif de travail

1) La formation à l'impact du télétravail des encadrants et des agents télétravailleurs et non télétravailleurs doit être garantie.

Les agents publics exerçant leurs activités en télétravail ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que s'ils n'étaient pas en télétravail.

Les agents publics en télétravail de manière régulière bénéficient d'une formation spécifique sur l'environnement bureautique et informatique (utilisation des logiciels métiers, connexion à distance, etc.) ainsi que d'un accompagnement à la conduite des relations professionnelles et leurs modalités d'exercice en télétravail.

La mise en place de dispositifs d'accompagnement des collectifs de travail est encouragée.

2) La désignation d'un référent dédié peut contribuer au succès pour le déploiement du télétravail. Son rôle est d'apporter des réponses aux questions juridiques et pratiques des encadrants, et des agents et un conseil sur les modalités de mise en œuvre des nouvelles organisations de travail.

Un ou plusieurs référents télétravail peuvent être mobilisés en fonction de la taille de l'administration et de son organisation géographique.

Le référent est le destinataire régulier des informations portant sur l'évolution des pratiques en matière de télétravail, ainsi que, dans une logique de mutualisation, des outils d'accompagnement élaborés par les différents acteurs (modèles de convention ou de charte, référentiels, FAQ...) en vue d'en assurer la diffusion.

Il peut également être en charge, en lien avec les directions du numérique quand elles existent, du pilotage et de la mise en œuvre de la politique de formation, de la même manière qu'un référent métier.

Le référent télétravail pourra également accompagner les agents et les encadrants après la mise en œuvre du télétravail.

Le référent est compétent pour intervenir aussi bien en amont qu'en aval du déploiement du télétravail.

Il dispose d'une lettre de mission présentant son rôle et son périmètre d'action.

Le mode de désignation, son rôle et ses moyens seront définis dans le cadre du dialogue social de proximité.

3) La mise en place de réseaux de pairs peut faciliter l'appropriation de l'organisation du travail en télétravail par chaque personnel encadrant et agent.

8. L'impact du télétravail sur l'égalité professionnelle

Dans le cadre de la politique mise en œuvre en application de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, il convient de s'assurer que toutes et tous ont accès à un télétravail de qualité.

Les employeurs doivent veiller à prévenir toutes discriminations dans le choix des personnes éligibles au télétravail.

Le télétravail ne doit pas introduire de disparité d'accès, d'exercice et de traitement entre les femmes et les hommes, à distance ou sur site. Tous et toutes travaillent et doivent être traités de façon identique (répartition de la charge de travail, moyens et équipements mis à disposition, missions et responsabilités confiées, traitement d'une urgence, participation active aux réunions, etc.).

Toute transformation organisationnelle est susceptible d'avoir des conséquences sur l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il est donc important, en lien avec l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, de veiller à ce que les modalités de télétravail, participent à la lutte contre les inégalités, en effectuant un suivi régulier des indicateurs.

La prévention des violences sexistes et sexuelles telle qu'elle est inscrite dans l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, doit être pleinement prise en compte dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail.

Le télétravail peut favoriser la résorption des inégalités professionnelles (accès à certains emplois, meilleure articulation des temps, parcours professionnels davantage continus et ascendants...).

L'analyse précise des activités télétravaillables peut permettre d'ouvrir l'accès au télétravail pour certains métiers jusque-là a priori non télétravaillables. Une vigilance particulière est à apporter quant à l'inclusion numérique, pour tous les agents et notamment pour les primo télétravailleurs, récemment dotés d'équipements numériques mobiles.

9. Les coûts/frais engagés par les agents en télétravail

Les signataires s'accordent à reconnaître que la négociation ouverte sur le télétravail dans la fonction publique constitue une opportunité pour donner un cadre à l'indemnisation des frais liés à la pratique du télétravail.

L'allocation d'une indemnité forfaitaire apparaît, dans ce cadre, le mode d'indemnisation le plus pertinent. D'une part, il satisfait aux impératifs de simplicité, de lisibilité tant pour les agents que pour les employeurs. D'autre part, il traduit également la recherche d'une indemnisation équilibrée des différentes formes du télétravail dans la fonction publique.

Il est mis en œuvre dans la fonction publique de l'Etat et la fonction publique hospitalière.

S'agissant de la fonction publique territoriale, la mise en œuvre de l'indemnisation s'inscrit dans le cadre du principe de libre administration des collectivités territoriales.

Enfin, l'indemnisation forfaitaire présentée infra n'exclut pas les initiatives des employeurs visant à améliorer les conditions de télétravail des agents publics, notamment l'ergonomie du poste de travail. Les

dispositifs déjà mis en place le cas échéant peuvent donc perdurer, et des dispositions peuvent être prévues dans le cadre d'accords locaux.

L'indemnité sera de 2,5 € par jour de télétravail, sans seuil de déclenchement, dans la limite d'un montant de 220 € annuels. Le versement de l'indemnité se fera selon un rythme trimestriel.

Un décret et un arrêté seront pris en application des dispositions du présent accord pour application de ces dispositions au 1er septembre 2021.

10. La prise en compte des agents en situations particulières

Le télétravail était déjà identifié avant la crise comme un levier possible du maintien en emploi de certaines catégories d'agents (voir en ce sens la modification apportée au décret télétravail en 2019 pour les agents en situation de handicap). De manière plus générale, le télétravail est un outil supplémentaire pour intégrer et maintenir au travail les agents qui en sont le plus éloignés, quelle qu'en soit la raison.

Pour les agents en situation particulière, le télétravail ne se substitue pas aux dispositifs de droit commun (congé maladie, congé maternité et congé proche aidant), les signataires du présent accord rappelant leur attachement aux dispositifs statutaires.

S'agissant des femmes enceintes, l'article 4 du décret de 2016 prévoit déjà qu'il peut être dérogé à la règle des trois jours de télétravail maximum, à la demande des agentes. Les signataires de l'accord conviennent que l'autorisation pourra être donnée sans avis préalable du médecin du travail.

S'agissant des proches aidants au sens de l'article L. 3142-16 du code du travail, les signataires reconnaissent que le télétravail peut constituer une mesure de prévention primaire, qu'il est de nature à favoriser le maintien en emploi et qu'il permet également à l'employeur de garantir plus facilement la continuité du service public dont il a la charge.

C'est pourquoi, à la demande de l'agent concerné, et sous réserve que ses activités soient télétravaillables, l'employeur peut autoriser un proche aidant à bénéficier du télétravail au-delà des trois jours hebdomadaires fixés par le décret du 11 février 2016. Cette autorisation a une durée de trois mois, renouvelable.

Ces deux évolutions supposent une modification du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 qui sera présentée au CCFP avant la fin de l'année 2021.

Par ailleurs, les apprentis et les stagiaires ne sont pas exclus a priori du télétravail et doivent être particulièrement accompagnés lorsque leur mission s'exerce en partie dans ce cadre. Leur accès au télétravail doit être organisé dans le cadre d'un accord local relatif au télétravail et les modalités doivent être précisées dans le contrat d'apprentissage.

11. La sécurisation, la protection et la gestion des données personnelles et professionnelles

Il incombe à l'employeur de prendre, dans le respect du RGPD (3) et des prescriptions de la CNIL (4), les mesures nécessaires pour assurer la protection des données personnelles de l'agent en télétravail et de celles traitées par celui-ci à des fins professionnelles. L'employeur doit informer l'agent en télétravail des règles mises en place pour assurer la protection de ces données et leur confidentialité.

La réglementation veut que le niveau de sécurité et de confidentialité des données personnelles traitées soit le même, quel que soit l'équipement utilisé et le lieu de travail. L'employeur reste responsable de la sécurité des données personnelles traitées par les agents à titre professionnel, y compris lorsqu'elles sont stockées sur des terminaux dont il n'a pas la maîtrise physique ou juridique mais dont il a autorisé l'utilisation pour accéder aux ressources informatiques professionnelles. Si l'employeur est libre d'accéder aux données présentes sur l'équipement professionnel confié à l'agent qui sont présumées avoir un

caractère professionnel, ce n'est pas le cas pour les données figurant sur l'équipement personnel de ses agents.

L'employeur conserve, au même titre que lorsque le travail est effectué sur site, le pouvoir d'encadrer et de contrôler l'exécution des tâches confiées à son agent. Néanmoins, les dispositifs de contrôle mis en œuvre doivent être strictement proportionnés à l'objectif poursuivi, être justifiés par la nature des missions et ne pas porter une atteinte excessive au respect des droits et libertés des agents, particulièrement le droit au respect de leur vie privée. La mise en place de ces dispositifs nécessite une consultation préalable des instances compétentes et une information préalable précise des agents concernés sur les modalités de contrôle qui sont utilisées. Ces éventuels dispositifs doivent être portés au registre des traitements.

12. L'impact du télétravail sur le dialogue social et l'exercice du droit syndical

Un dialogue social et des négociations de qualité constituent un gage de réussite de la mise en place d'un dispositif de télétravail adapté aux besoins spécifiques des missions de service public, permettant de concilier efficacement la continuité du service et les intérêts des agents.

Dès lors que l'employeur envisage d'encadrer le recours au télétravail dans son service en établissant des règles internes de mise en œuvre, il saisit pour avis les instances consultatives et dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires.

Les agents ont les mêmes droits en matière syndicale qu'ils exercent leurs fonctions en télétravail ou au sein des locaux où ils sont affectés.

Pour assurer l'effectivité de ces droits, il incombe à l'employeur de s'assurer que les représentants des personnels, lorsqu'ils sont en télétravail, ont accès aux mêmes moyens de communication que s'ils étaient sur site (accès aux adresses électroniques professionnelles des personnels par exemple).

Il lui revient également de mettre à disposition des outils d'audioconférence ou de visioconférence permettant l'organisation des heures mensuelles d'information à distance dont l'accès est réservé aux membres du personnel appartenant au service au sein duquel la réunion est organisée.

S'agissant des heures mensuelles d'information organisées par les organisations syndicales représentatives, une concertation sera ouverte pour permettre de définir les conditions dans lesquelles ces organisations pourront mettre en œuvre leur droit à tenir, le cas échéant, ces réunions à distance grâce à une évolution du cadre réglementaire prévu à l'article 5 du décret n° 82-447 du 28 mai 1982 relatif à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique.

Conformément au point 1 du présent accord relatif à la réversibilité, un agent peut également informer son supérieur hiérarchique de sa nécessité de venir sur site un jour pour lequel il bénéficie d'une autorisation de télétravail et demander à déplacer ce jour de télétravail qui lui avait été accordé. Un agent peut ainsi revenir en présentiel pour pouvoir assister à une heure mensuelle d'information ou une instance.

Par ailleurs, les signataires s'accordent sur la diffusion de préconisations via un guide pour garantir un dialogue social de qualité dans une organisation de travail à distance.

13. Le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles

Le cadre réglementaire fonde le recours au télétravail sur une demande volontaire de l'agent et l'accord de sa hiérarchie.

Les signataires conviennent qu'il est nécessaire de sécuriser et mieux encadrer le recours au télétravail contraint en cas de circonstances exceptionnelles. Il s'agit d'une organisation différente du travail rendue nécessaire en cas de circonstances exceptionnelles durables, notamment en cas de pandémie ou de

catastrophe naturelle, qui peuvent conduire les employeurs à imposer le télétravail pour permettre de concilier la protection des agents et la continuité du service public.

Ce régime spécifique doit s'accompagner d'un dialogue social soutenu.

Ces modalités exceptionnelles doivent également être intégrées aux plans de continuité d'activité, là aussi dans le cadre du dialogue social de proximité.

Les dispositions en matière d'indemnisation s'appliquent en cas de recours au télétravail imposé en période de crise.

14. Ouverture de négociations par les employeurs publics

Les employeurs publics de proximité des trois versants de la fonction publique s'engagent, s'ils ne l'ont pas déjà fait, à engager des négociations avant le 31 décembre 2021 en vue de la conclusion d'un accord relatif au télétravail qui déclinera le présent accord.

Les parties pourront conserver les accords existants conformes au présent accord, les compléter si nécessaire par avenant ou les renégocier sur ces bases.

Concernant la fonction publique de l'Etat, cela signifie que :

- 1) Soit l'accord ministériel déjà signé est conforme à l'accord inter-fonctions publiques et il peut continuer à s'appliquer tel quel ;
- 2) Soit l'accord ministériel comporte des dispositions contraires et dans ce cas elles tomberont d'office à la date de l'accord signé ;
- 3) Soit l'accord ministériel est incomplet et les signataires seront fortement incités à rouvrir la négociation des sujets absents.

15. Suivi de l'accord

15.1. Mesures réglementaires nécessaires à l'application de l'accord

Les évolutions réglementaires induites par le présent accord seront prises dans le délai de 6 mois suivant sa signature.

15.2. Comité de suivi

Les signataires du présent accord conviennent de mettre en place un comité de suivi de l'application du présent accord, constitué des signataires au niveau national et au titre des trois versants de la fonction publique. Le comité de suivi peut en tant que de besoin s'entourer de personnalités qualifiées pour conduire ses travaux.

Il se réunit au moins une fois par an.

Il aura notamment pour rôle de suivre l'avancement des mesures de l'accord. Il aura également pour mission d'établir un état des lieux de l'évolution des pratiques, d'analyser l'impact du télétravail sur le fonctionnement des administrations, ainsi que d'évaluer la mise en œuvre des dispositions de l'accord.

La DGAFP et les signataires du présent accord pourront proposer que des experts (par exemple médecin du travail, psychologue, juriste, sociologue du travail), interviennent dans le comité de suivi.

Ces experts pourront utilement éclairer les signataires sur les évolutions constatées dans leur champ de compétence sur les différents sujets mentionnés dans l'accord, en particulier en matière de prévention.

16. Durée, règles de révision et de dénonciation, extension de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il pourra être révisé et dénoncé selon les dispositions en vigueur prévues par la loi à la date de révision ou de dénonciation.

Fait à Paris, le 13 juillet 2021.

La ministre de la transformation et de la fonction publiques,
Amélie de Montchalin

Pour la Confédération Générale du Travail Fonction Publique :

Jean-Marc Canon

Pour l'Union des fédérations CFDT des fonctions publiques :

Mylène Jacquot

Pour Force Ouvrière fonction publique (UIAFP-FO) :

Christian Groslier

Pour l'Union nationale des syndicats autonomes - Fonction publique :

Luc Farré

Pour la Fédération syndicale unitaire :

Benoit Teste

Pour Solidaires - Fonction publique :

Evelyne ngo

Pour la Fédération Autonome de la Fonction Publique :

Pascal Kessler

Pour la Fédération des services publics - CFE- CGC :

Nathalie Makarski

Pour la Confédération française des travailleurs chrétiens :

Didier Lenfant

Pour l'Association des Maires de France et des présidents d'intercommunalité :

Murielle Fabre

Pour l'Assemblée des Départements de France :

Dominique Bussereau

Pour Régions de France :

Carole Delga

Pour France Urbaine :

Emmanuelle Rousset

Pour la Fédération Hospitalière de France :

Frédéric Valletoux

(1) <https://www.inrs.fr/demarche/acteurs-prevention/introduction.html>.

(2) <https://www.anact.fr/mots-cles/charge-de-travail>.

(3) Règlement UE 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FR>, notamment les articles 5, 13, 15, 35, 80 et 88.

(4) CNIL : « Télétravail : les règles et les bonnes pratiques à suivre » : <https://www.cnil.fr/fr/teletravail-les-regles-et-les-bonnes-pratiques-suivre>.

« TÉLÉTRAVAIL, CINQ SUR CINQ OU À PEU PRÈS »**l'Opinion**

« Les salariés du privé comme de la fonction publique devraient être en télétravail. Pourtant, tout le monde n'est pas logé à la même enseigne »

Dans son discours du 29 octobre 2020 devant le Parlement, le Premier ministre a été parfaitement clair : « Le recours au télétravail doit être le plus massif possible. Dans le secteur privé, toutes les fonctions qui peuvent être télétravailler doivent l'être cinq jours sur cinq ». Ajoutant : « dans les administrations publiques, (...) le télétravail se fera également cinq jours sur cinq ». On ne saurait être plus clair. Dans l'intention. Objectif affiché : limiter les interactions le plus possible. Le service au public doit s'effectuer, lui aussi, loin du public, dans la mesure du possible.

Dans la pratique, certaines administrations risquent d'arriver comme les carabiniers d'Offenbach. Dans un effort de transparence, propre d'une culture digitale en apprentissage qui mérite d'être soulignée, le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques dévoilait à la mi-octobre que le taux d'agents publics qui travaillent depuis leur domicile un jour par semaine était de 28 %. Soit moins d'un fonctionnaire sur trois, une journée par semaine à l'époque. Gageons que les injonctions seront suivies d'effets.

Il ne suffit pas de rester chez soi pour être en télétravail. Faut-il encore être préparé et équipé, respecté et encouragé. Les entreprises en transformation le savent bien, le passage d'une organisation pyramidale à un système horizontal ne s'effectue pas d'un coup de baguette magique. C'est un défi majeur et un long processus que de transformer une organisation. A fortiori quand il s'agit d'une administration d'Etat qui trouve ses racines dans l'Ancien Régime.

Vite et bien. « Quelques repères pour adapter les pratiques aux modes travail mixtes » ont bien été publiés. Sans nul doute, l'émulation des marques et du privé incitera le secteur public à prendre son destin digital en main. En effet, à présent, les citoyens-consommateurs exigent un niveau de qualité identique à celui d'Amazon pour tous les actes de la vie quotidienne. Que cela fonctionne, que cela réponde, vite et bien. Au risque de créer des tensions quand l'insatisfaction est au rendez-vous. « 66% des Français estiment que les services publics numériques sont trop complexes », selon l'Observatoire gouvernemental de la qualité des démarches en ligne.

Si le télétravail est une affaire d'état d'esprit et pas uniquement d'outils, il n'en reste pas moins qu'il faut être équipé et connecté. Des outils de travail collaboratif pour les agents existent. Certains ont été développés à partir de solutions de logiciels libres à l'instar de la Webconférence de l'Etat sur une base de l'application Jitsi. Toutes les solutions n'offrent pas encore la même simplicité intuitive d'accès et d'usage que celles du marché. Par conséquent, elles ne permettent pas toujours des passerelles aisées avec l'extérieur dès lors qu'il s'agit d'organiser une visioconférence par exemple. Sauf à recourir à des solutions du marché.

Après tout, ce sont aussi des codes de la culture digitale que de tâtonner, d'essayer, de jongler également avec les applications. Les instituteurs et professeurs ont su inventer leurs propres boîtes à outils numériques pendant le confinement du printemps dans le cadre de la continuité pédagogique et alors que leur ministère leur proposait des applications solides et éprouvées. S'adaptant à leurs publics, certains ont fait le choix de la messagerie et du serveur de jeux Discord, d'autres ont privilégié des cours en vidéo sur YouTube (Groupe Alphabet/Google) doublés d'appels téléphoniques plus classiques ou encore en créant des groupes privés sur Facebook.

Que la transformation fasse cause commune avec la fonction publique dans l'énoncé même de son ministère est salubre. La réforme de l'Etat est une histoire ancienne puisqu'elle fait partie de plein rang du gouvernement français depuis 1947. Il n'en reste pas moins que la surprise est grande à l'annonce récente d'une accélération de la transformation numérique de l'Etat et des collectivités territoriales tant ces messages ont un goût de déjà-vu. « Mettre en ligne toutes les démarches administratives du quotidien » est non seulement louable mais souhaitable. Henri Plagnol, secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat de 2002 à 2004, affichait déjà des ambitions élevées à l'époque.

Il est de la responsabilité de l'Etat et des collectivités de faire monter en compétence leurs propres salariés

Évaluation. Le suivi des 250 démarches phares de l'Etat montre cependant que de nets progrès ont été effectués. Chacun au demeurant aura pu constater l'efficacité des services dématérialisés en matière fiscale notamment. Les citoyens sont au rendez-vous. Il est de la responsabilité de l'Etat et des collectivités de faire monter en compétence leurs propres salariés. La généralisation d'un service d'évaluation et de certification des compétences numériques de tous les agents, non pas pour étalonner mais pour les accompagner, pourrait constituer un acte fort. D'autant plus qu'une telle application, Pix, existe. Elle a été développée sous l'égide de l'Etat.

Adaptabilité, agilité et capacité à travailler à distance s'imposent comme des compétences clés du nouveau monde du travail. La notion de télétravail semble cependant pâtir dans l'opinion publique de son association à la crise économique, à l'activité partielle et à la crainte d'une perte d'emploi. Selon un sondage Odoxa, réalisé en septembre, « les trois quarts des salariés comme des employeurs n'ont pas plus envie que cela de télétravailler davantage à l'avenir. En avril dernier, ils étaient 55 % à le souhaiter ». Charge à l'Etat de se montrer là aussi exemplaire et d'engager avec vigueur ses salariés dans le travail à distance puisqu'il est le seul employeur à leur garantir un emploi à vie.

David Lacombed est président de la Villa numéris. - 3 Novembre 2020

TRAVAIL HYBRIDE : PLUS FACILE À DIRE QU'À FAIRE !

REPERE Futurs du travail n°2 – novembre 2021 – Chaire FIT (Futurs de l'Industrie et du Travail) Mines ParisTech – Suzy CANIVENC et Marie-Laure CAHIER - Extraits

Le télétravail s'est massivement démocratisé avec la crise sanitaire, mais à la fin de 2021, une page se tourne. C'est désormais le travail hybride qui est appelé à devenir une nouvelle norme organisationnelle. Huit salariés sur dix déclarent vouloir un mode de travail hybride, en travaillant 1 à 3 jours par semaine depuis le domicile¹, et 38 % seraient prêts à démissionner si on leur imposait un retour sur site total². Comment, dès lors, mettre en œuvre concrètement ce mixage entre présentiel et distanciel pour organiser l'activité productive, tout en conservant ses salariés et en recrutant les meilleurs talents ? Quelles difficultés supplémentaires cette forme de travail engendre-t-elle ? Quels points de vigilance garder à l'esprit lors de son déploiement ? Réussir le travail hybride est une condition pour sanctuariser durablement une dose de télétravail et éviter que des entreprises ne fassent machine arrière sur cette question.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL HYBRIDE : DONNER DU SENS À LA PRÉSENCE SUR SITE

Après dix-huit mois passés à exercer tout ou partie de leur activité à domicile, les salariés ont progressivement trouvé leurs marques. Leur retour sur site doit donc faire sens pour eux : s'il était normal avant la crise de passer, matin et soir, du temps dans les transports pour s'asseoir à un bureau devant un écran, la donne a changé. Le principal enjeu du travail hybride consiste d'abord à déterminer les tâches qui peuvent continuer à se faire à distance et celles qui se révèlent plus efficaces en présentiel, pour l'entreprise comme pour les collaborateurs.

(...)

LE RÔLE CENTRAL DU MANAGER DE PROXIMITÉ

Face à l'ensemble des défis que pose le travail hybride, le manager de proximité est en première ligne pour les affronter. La crise sanitaire avait déjà mis en lumière son rôle central dans le déploiement des nouvelles formes d'organisation du travail, et a également montré que, paradoxalement, la distance n'implique pas moins mais au contraire plus de management « de proximité » – pour autant que celui-ci réussisse à passer du contrôle au soutien professionnel. Le premier enjeu du travail hybride est la structuration des temps et des process en fonction des activités à réaliser sur site ou à distance. Le rôle du manager ne consiste cependant pas à orchestrer des plannings rigides mais à mettre en débat le travail réel avec ses collaborateurs et avec ses pairs au travers d'un dialogue professionnel soutenu qui fera émerger progressivement des process organisationnels adaptés, tant au niveau local que global.

Il devra ensuite veiller à réduire les risques que l'hybride fait courir en termes d'équité et d'inclusivité, mais également susciter les relations informelles et transverses, et être à même de maximiser les opportunités qu'il peut offrir.

Du fait du rôle qu'elle a à jouer et de l'implication qui lui est demandée, la population des managers est particulièrement exposée aux risques psycho-sociaux : la surcharge induite par le déploiement précipité du télétravail sanitaire cède désormais la place aux tracas de l'organisation hybride. Cette dernière nécessite donc un effort substantiel d'accompagnement, d'écoute et de soutien aux managers qui doivent être sensibilisés aux subtilités opérationnelles de cette nouvelle forme d'organisation du travail et aux risques qui lui sont associés. La désaffection pour la fonction managériale de premier niveau était déjà visible avant la crise sanitaire³, il importe aujourd'hui de prêter une forte attention à cette population, rouge essentiel à la réussite du travail hybride.

Réussir le travail hybride est aujourd'hui la condition *sine qua non* pour ne pas gâcher les opportunités ouvertes par le « télétravail sanitaire » en matière de QVT, de management fondé sur la confiance, de nouveaux usages des technologies numériques, de montée en compétences et *in fine* de performance pour les organisations.

¹ 7^{ème} baromètre Opinion Way pour le cabinet Empreinte humaine, 26 mai 2021

² Les employés de bureau et les technologies, sondage Opinion Way pour Slack effectué auprès de 1 032 employés de bureau français travaillant dans des entreprises de plus de 20 salariés du 5 au 9 juillet 2021

³ Nivet Brigitte (2019), « Malaise dans le management ». In Bourdu *et al.*, *Le Travail en mouvement*, Presses des mines, p. 160

HYPERCONNEXION, SURCONNEXION

Article d'actualités paru en février 2022 sur le site de l'INRS (institut National de Recherche et de Sécurité)

Impact de l'utilisation des technologies d'information et communication (TIC)

Sentiment d'urgence, surcharge d'information, débordement du travail dans la sphère personnelle... De nombreux salariés peuvent être exposés à des difficultés liées à l'usage des outils numériques tels que la messagerie électronique. À l'occasion de la parution d'un article dans la revue Hygiène & sécurité du travail, trois questions à Vincent Grosjean, responsable d'études et co-auteur de cette réflexion

Quelle est l'origine du questionnement de l'INRS autour des technologies d'information et communication (TIC) ?

Dès 2015, l'INRS a initié des travaux de recherche sur les pratiques numériques, notamment la messagerie électronique, face à l'apparition de préoccupations de santé, liées aux usages de ces outils dans un contexte professionnel. Différents rapports révélaient l'émergence d'une norme implicite de connexion permanente pour certains cadres et salariés, la multiplication des outils sans hiérarchie ou stratégie d'usage, une tendance à l'effacement des frontières entre vie privée et vie de travail, une inflation de la charge informationnelle pour de nombreux salariés.

Le but des travaux conduits par l'INRS a été d'aller au-delà de ces constats, pour explorer des pistes de prévention.

Le contexte sanitaire a-t-il accentué l'apparition de certains risques liés à l'usage des TIC ?

Depuis 2 ans, la crise sanitaire liée à la Covid-19 a entraîné un accroissement « dans l'urgence » du travail à distance. Ceci s'est accompagné de la multiplication de réunions en visioconférence et d'un accroissement de la communication médiée (messagerie, téléphone...), au détriment des échanges en présentiel. Ces évolutions amplifient les préoccupations sur le délitement des collectifs de travail, le sentiment d'isolement, la perturbation des frontières vie de travail/vie hors travail. Elles mettent également en exergue l'importance des rapports informels de travail et du soutien social pour le bien-être des salariés, comme pour l'efficacité des collectifs sur le long terme. Ces circonstances rendent plus importante la construction d'une véritable stratégie d'usage du numérique pour l'entreprise. Les objectifs sont de maintenir la performance, la motivation, la santé et le bien-être, en tenant compte de cette évolution des pratiques de travail et des modes de contrôle de celui-ci.

Si l'organisation du travail définie par l'employeur est un élément central en matière de prévention et de recommandations sur l'usage des TIC, le recours à ces outils relève, dans le même temps, de choix « plus personnels », lorsqu'un salarié « choisit » de se connecter en dehors des heures de travail ou lorsqu'une équipe décide d'utiliser WhatsApp, alors que cet outil n'est pas proposé par l'employeur. La crise sanitaire et les périodes de confinement ont intensifié ces allers-retours entre choix organisationnels et postures individuelles et collectives.

Des choix que l'on peut considérer comme libres et autonomes sont souvent contraints par des mécanismes comme la pression du collectif, les politiques RH, les représentations individuelles et collectives de ce qui peut être attendu de la part d'un manager ou d'un salarié soucieux de bien faire son travail.

Comment mieux appréhender, voire apprivoiser, ces outils ?

Les TIC constituent un formidable vecteur d'échanges au travail qui a permis de gagner en productivité, en attractivité et en efficacité. Néanmoins, on constate des formes de dérives, où les outils pensés pour offrir une liberté aux utilisateurs voient par exemple l'usage évoluer vers une forme d'obligation de

réactivité immédiate, et mener à des phénomènes de surconnexion généralisée, vécue comme un problème insoluble.

Il est donc nécessaire de prendre conscience des dérives associées à ces technologies, de penser leurs usages dans l'organisation du travail, de favoriser de meilleures pratiques en associant les différentes catégories d'utilisateurs à la réflexion sur ce qui est préjudiciable et ce qu'il faut favoriser.

L'article paru dans la revue Hygiène & sécurité du travail pose des points de repère sur les préoccupations en santé et bien-être au travail liées à ces outils classés par catégories. La catégorisation permet de donner une place centrale aux activités de travail liées à ces outils. Il propose également des pistes de solutions pour mieux appréhender les difficultés liées à l'usage de ces outils.

Hyperconnexion, surconnexion : quelques problèmes émergents et leurs pistes de solution

Trois problèmes principaux engendrent des effets perturbateurs notoires à la fois sur l'efficacité collective et sur la santé et le bien-être des salariés.

- **Le débordement du travail sur la vie privée** : la généralisation du couple smartphone/email permet un travail à partir du domicile et des lieux de vie, tant le soir que le week-end ou durant les vacances. *Pistes de solution* : la limitation des accès aux serveurs par l'entreprise s'est révélée inefficace, notamment parce que cette limitation est vécue comme une perte d'autonomie et génère un stress lié à l'anticipation d'une aggravation de la charge de travail au moment de la reconnexion. Il est plus efficace d'adopter des mesures moins contraignantes en ciblant par exemple les salariés les plus excessifs dans leurs usages hors temps de travail ou en ouvrant un débat dans les équipes sur la charge de travail et sur les normes implicites de communication en vigueur dans l'équipe.
- **L'infobésité, i.e. le développement d'une forme de surcharge informationnelle** : pour certains salariés la quantité d'information reçue est considérable, ce qui génère des interruptions et un sentiment de ne pouvoir jamais s'arrêter. *Pistes de solution* : une sensibilisation aux usages excessifs de la fonction « cc : » (personnes en copie) associée à une meilleure précision des sphères de responsabilité de chacun, ou encore une réflexion sur les abonnements à des listes de diffusion peuvent s'avérer utiles.
- **L'émergence dans un collectif d'une norme implicite de connexion permanente** : l'impression qu'il est nécessaire d'être connecté à tout moment entraîne une multiplication des interruptions dans le flux naturel de travail. *Pistes de solution* : des espaces de débat, une animation sous forme de théâtre-forum permettent de mettre en évidence des normes collectives qui parfois se sont installées alors qu'elles posent plus de problèmes qu'elles ne rendent

TÉLÉTRAVAIL : PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Article paru dans *Les Echos*, tribune publiée par Caroline Diard, enseignante-chercheuse en management des RH et droit du travail à l'EDC Paris Business School)

Publié le 23 sept. 2019

LE CERCLE - Le travail à distance présente des risques sur la santé mentale et physique des individus. Pour Caroline Diard, enseignante-chercheuse, il faut développer des outils de prévention.

Les risques psychosociaux sont des risques qui peuvent être induits par l'activité professionnelle exercée, ou générés par l'organisation du travail et les relations de travail. Ces risques sont définis par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), comme étant des risques inhérents à des situations de travail où sont présents, combinés ou non : du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés et du harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes.

Il est de la responsabilité de l'employeur d'évaluer ces risques, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger ses salariés dans le cadre de l'obligation générale de sécurité à l'égard de ses salariés (articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail). En cas de non-respect de cette obligation, il encourt des sanctions civiles et pénales (3.750 euros d'amende).

Servitude volontaire

Le télétravail en développant le nomadisme des salariés grâce à l'utilisation des nouvelles technologies pourrait conduire à une injonction implicite : être connecté en permanence, même en dehors du temps de travail effectif. Le collaborateur pourrait chercher à démontrer à son employeur qu'il mérite l'organisation du travail flexible qui a lui été accordée.

Ce dernier pourrait alors modifier son comportement au travail pour donner une image de lui conforme aux attentes de l'employeur lors d'une situation de travail à distance, dans le but d'être reconnu et légitimé dans sa position de télétravailleur. Ce phénomène pourrait produire des effets néfastes sur la santé mentale et physique des individus, selon un rapport de l'organisation internationale du travail.

L'utilisation intensive des nouveaux objets connectés dans le cadre du travail peut conduire à une forme de « *servitude volontaire de la Boétie* » (Ray, 2009) et le télétravail peut potentiellement mener à l'invasion du territoire personnel.

L'éclatement des lieux de travail provoque une certaine porosité de la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée qui peut s'avérer dangereuse. Le télétravail présente donc parfois des risques de dérives. La connectivité permanente induite par le travail à distance rend les salariés dépendants, se sentant parfois contraints de devoir répondre immédiatement aux sollicitations de l'organisation, quels que soient l'heure et l'endroit. La possibilité d'une connexion permanente induit une situation subie. L'absence de régulation entre les sphères privées et professionnelles présente alors des risques pour la santé du salarié.

La perméabilité des frontières peut ainsi devenir un danger si le droit à la déconnexion introduit dans le Code du travail à l'article L 2242-17 n'est pas respecté. Le télétravailleur est supposé être autonome et c'est d'ailleurs fréquemment un critère d'éligibilité. Le manager lui fait confiance, mais derrière cette relation de promesses réciproques (autonomie, liberté d'organisation), il y a des attentes implicites (flexibilité). Derrière cette relation qui se veut gagnant-gagnant on découvre donc parfois une hyper-connectivité nocive.

Quels accords dans l'entreprise ?

Qu'il soit régulier ou occasionnel, le télétravail peut être mis en place par un accord collectif, par une charte ou par un simple accord entre le salarié et l'employeur. Le contrat de travail n'est pas nécessairement modifié par voie d'avenant. L'accord entre les parties peut désormais être formalisé par tout moyen.

L'accord collectif applicable ou à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise notamment obligatoirement les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail et la

détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.

Beaucoup d'entreprises se sont emparées des ordonnances de 2017 et de la loi de ratification de mars 2018 pour la mise en place du travail à distance, mais d'autres ont fait le choix de la signature d'une charte ou d'un accord d'entreprise. Ces documents, concertés, peuvent contribuer à protéger les droits des télétravailleurs et plus particulièrement mettre en œuvre le droit à la déconnexion en situation de télétravail.

En effet, le contenu de la charte ou des accords peut éviter : un temps de travail excessif, un empiétement de la vie professionnelle sur la vie privée, des difficultés à se déconnecter. On notera d'ailleurs que déjà, l'accord national interprofessionnel de 2005 prévoyait en son article 9 que la charge de travail, les normes de production et des critères de résultats exigés devaient être équivalents par rapport à une situation comparable dans les locaux de l'employeur.

Protection renforcée

Cela pourrait aussi être l'occasion de mettre en œuvre une protection renforcée pour lutter contre les risques psychosociaux de manière plus globale dans l'organisation concernée. En aucun cas, le télétravail ne doit modifier, à la hausse ou à la baisse, les missions et activités habituelles du salarié, ses objectifs, le nombre d'heures de travail et sa charge de travail.

Le télétravail ne doit pas devenir uniquement un outil de flexibilité menaçant la santé des salariés. Cette dernière est d'ailleurs protégée par une réglementation stricte notamment concernant les durées maximales du temps de travail journalier, hebdomadaire, les droits à pause et repos.

Les entreprises font évoluer les modes managériaux vers davantage d'autonomie avec une contrepartie en matière d'obligations de résultat, notamment lors de la mise en place du télétravail. Cela suppose une vigilance particulière pour la protection des collaborateurs.

En effet, la direction doit veiller à un suivi régulier des télétravailleurs (via les entretiens obligatoires comme l'entretien professionnel ou à travers des entretiens facultatifs qui pourront être informels). Il sera aussi utile de travailler en étroite collaboration avec les représentants du personnel sur le sujet du télétravail comme des risques psychosociaux ainsi qu'avec la médecine du travail. Les managers pourront alors envisager l'opportunité d'un dialogue renforcé dans le cadre d'actions de prévention (audit des risques psychosociaux, nouveaux aménagements horaires, ergonomie des bureaux) dans le cadre de la mise en œuvre du travail à distance.

La mise en œuvre du télétravail en entreprise questionne ainsi sur l'éventuel développement d'outils de prévention des risques psychosociaux.

Ces outils peuvent être négociés dans la charte ou l'accord relatif au télétravail. C'est alors une occasion d'entamer le dialogue social sur le sujet des risques psychosociaux et notamment sur la déconnexion et la charge de travail. Le travail à distance serait alors un prétexte pour relancer le dialogue social autour de la prévention de certains risques et permettrait d'attirer l'attention des managers sur la nécessité pour leurs collaborateurs de mesurer l'usage des nouvelles technologies, même en situation de télétravail.

LE TRAVAIL HYBRIDE : VERS UN NÉCESSAIRE ENCADREMENT ?

Publié par Baptiste Lenfant, délégué général groupement "Domicile et Compétences" le 30 juin 2022, Beaboss.fr

(<https://www.beaboss.fr/Thematique/rh-management-1026/teletravail-2070/Breves/Le-travail-hybride-vers-un-necessaire-encadrement--373496.html>)

Aujourd'hui, le travail hybride alternant distanciel et présentiel devient une réalité. Cette nouvelle forme d'organisation du travail oblige les entreprises à s'adapter. Il convient néanmoins d'accompagner et d'encadrer cette tendance pour répondre efficacement aux nouveaux enjeux d'aujourd'hui.

A défaut d'un cadre qui recense les fondamentaux du travail hybride et les **bonnes pratiques** pour l'exercer de façon optimisée, chaque structure décide seule de la manière dont il est déployé... avec plus ou moins de succès. Challengees par cette **transformation organisationnelle**, les entreprises se doivent de répondre aux attentes et aux exigences, exprimées par les candidats à l'embauche et par les salariés.

Travail hybride : un constat mitigé

L'enquête récemment menée par Incitu auprès d'un panel représentatif de professionnels des ressources humaines a révélé que pour 84% d'entre eux, **télétravail** et **travail hybride** sont des clés permettant de solutionner certaines problématiques actuelles, telles que la **fidélisation des collaborateurs** ou le **recrutement de nouveaux talents**.

Devenues de véritables atouts concurrentiels pour construire une marque employeur attractive, ces nouvelles formes d'organisation du travail ne sont cependant pas sans conséquences et semblent poser quelques difficultés.

Selon une étude de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), 76% des DRH considèrent qu'il est aujourd'hui devenu indispensable de proposer des **modalités de travail hybride**. Ils sont également 78% à pointer le fait que la flexibilité du lieu de travail est devenue une **priorité revendiquée par les candidats** lors d'entretiens d'embauche.

S'il est essentiel d'accompagner cette nouvelle organisation, il est également important de prendre en compte celles et ceux qui ne sont pas en situation d'opter pour cette hybridation. Dans le secteur de l'économie de services, de nombreux salariés de premier ou de deuxième niveau de qualification continuent à devoir se déplacer sur leur lieu de travail. D'où une véritable fracture sociale engendrée entre des personnes plus diplômées, **capables d'organiser leur temps de travail**, et des métiers contraints d'aller sur site parce que leur activité ne peut être dématérialisée.

Des enjeux diversifiés

L'évolution culturelle du rôle du manager occupe une place majeure. Les nouvelles formes d'organisation du travail font que cette fonction doit aujourd'hui être repensée pour aller vers un format de leadership plus que de contrôle. Fixer des objectifs qui puissent être revisités de manière régulière mais lâcher prise sur la méthode, la manière d'y arriver. Un **défi pour nos sociétés**, encore sensiblement ancrées dans la **culture du présentiel**. En parallèle, il convient d'**amener le salarié à changer de regard sur le manager**. Prendre pleinement conscience qu'il est là pour l'accompagner et l'aider mais pas pour être présent en permanence et amortir toutes les difficultés.

Deuxième enjeu : la difficulté à **maintenir une cohésion d'équipe et une dynamique collective**. Comment fabriquer et conserver une culture d'entreprise quand les collaborateurs en sont éloignés ? Car s'ils aspirent à plus de flexibilité, les salariés ont malgré tout besoin de se reconnaître dans l'interaction sociale avec leurs pairs.

Troisième enjeu de taille : **l'accompagnement des salariés**. Les entreprises doivent en effet avancer

prudemment sur la frontière entre l'autonomie et l'indépendance. D'un côté, il est nécessaire d'accompagner au mieux ceux qui ont plus de difficultés avec l'autonomie, la capacité à travailler seul, à se fixer un objectif... De l'autre, il convient d'évaluer les limites à poser à ceux qui développent une forme d'indépendance trop marquée. Car si le salarié fait le constat que « ça fonctionne aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur », comment faire revenir les gens au travail ? Quel sens donner au fait qu'ils soient sur site ? De vrais questionnements qui touchent aujourd'hui tous les niveaux de postes.

Formation et adaptation des règles collectives

Face à ces enjeux, une première piste de réflexion est incontestablement liée au développement des compétences. Comme le souligne l'enquête d'Incitu, 75 % des responsables RH interrogés estiment que le travail hybride ne va pas de soi !

La mise en place du télétravail ne saurait signifier la simple transposition à distance de nos habitudes de travail. Elle implique l'acquisition de compétences nouvelles. Les confinements successifs que nous avons traversés l'ont bel et bien démontré : tous les collaborateurs n'ont pas su s'adapter au même rythme et ceux qui le pratiquaient avant la crise ont été clairement avantagés.

Dans le contexte actuel, la formalisation des compétences nécessaires à cette hybridation du travail devient un sujet clé.

Il est donc impératif de miser sur la formation. L'objectif ? Faire en sorte que salariés et managers soient à niveau pour pratiquer l'hybridation du travail avec efficacité. Une formation qui s'inscrit à la fois comme une source d'évolution professionnelle et un curseur d'amélioration. Et une acquisition de nouvelles compétences que l'on peut désormais valoriser par la certification.

Autre piste de réflexion : une adaptation des règles collectives semble aujourd'hui nécessaire. Ce besoin de cadre unique de référence est d'ailleurs plébiscité par 83 % des responsables RH interviewés dans l'enquête Incitu. Sans individualiser à outrance, ces règles collectives pourraient s'adapter à de grandes typologies de situations structurées autour des collaborateurs.

Dans la situation de « pénurie » que nous connaissons, le véritable enjeu réside clairement dans la conservation des talents et la possibilité de capter les meilleures compétences. Certaines entreprises l'ont bien compris. Celles qui iront le plus vite pour s'adapter aux défis actuels en sortiront gagnantes ! Il y a de toute façon fort à parier que toutes soient amenées à suivre le mouvement. Y compris dans certains métiers qui pour l'instant ne se pratiquent pas encore à distance. Le futur nous réservera quelques innovations à ce sujet...