



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION, DU TRAVAIL
ET DE LA MODERNISATION
DE L'ADMINISTRATION,
en charge du numérique
DIRECTION GÉNÉRALE
DES RESSOURCES HUMAINES

CONCOURS EXTERNE POUR LE RECRUTEMENT
D'ATTACHÉS D'ADMINISTRATION
DE LA FONCTION PUBLIQUE
DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE

Domaine : « Administration générale »

Deuxième épreuve d'admissibilité :

Rédaction d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par la Polynésie française dans la mise en œuvre de ses compétences

**Jeudi 6 janvier 2022
(Durée : 4 heures, coefficient 4)**

Le sujet comporte 25 pages (page de garde incluse)

Aucun autre document n'est autorisé

Important :

- Tout document personnel ou appareil électronique non autorisé est interdit ;
- Votre identité ne doit figurer que dans la partie supérieure de la copie d'examen. Toute mention d'identité, signature, initiale, paraphe sur toute autre partie de votre copie entraînera son annulation ;
- Pour rédiger, seul l'usage d'un stylo noir ou bleu (à bille non effaçable, feutre, plume) est autorisé. L'utilisation d'une autre couleur pour écrire ou souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur, entraînant l'annulation de votre copie ;
- Les feuilles de brouillon ne sont pas prises en compte ;
- Tout candidat doit remettre une copie, même blanche. Dans cette hypothèse, il signe sa copie en indiquant « copie blanche »
- Si vous composez sur plusieurs pages, bien vouloir mentionner l'ordre de lecture de celles-ci. Par exemple : 1 / 4, 2 / 4, 3 / 4 et 4 / 4, etc.

Sujet :

Attaché(e) d'administration de catégorie A à la Direction Générale des Ressources Humaines de la Polynésie française (DGRH), votre Chef de service vous demande de rédiger, à son attention une note intitulée : « La mise en place du télétravail dans les services de l'administration de la Polynésie française ».

A l'aide de la documentation fournie, votre Chef de service vous demande également de joindre à votre note, une annexe permettant de visualiser la procédure afin qu'un agent puisse bénéficier de l'autorisation d'exercer ses fonctions en télétravail. Vous présenterez celle-ci sous la forme de votre choix.

Liste des documents :

DOCUMENT 1 : « *Télétravail, la loi du Pays toujours en discussion* », août 2021, Tahiti Infos – 1 page

DOCUMENT 2 : BARRAIS D., « *La Polynésie se met au télétravail* », Dixit 2020-2021, Revue économique, sociale et culturelle de Polynésie française, *Économie* (article) – 4 pages

DOCUMENT 3 : « *Télétravail, management... les agents tirent les leçons de la crise* », novembre 2020, www.lagazettedescommunes.com – 2 pages

DOCUMENT 4 : ADRIAN J-F, « *Vers un nouvel élan pour le télétravail dans la fonction publique ?* », novembre-décembre 2020, Cahiers français (dossier) – 10 pages

DOCUMENT 5 : « *Télétravail, les avantages et inconvénients pour les entreprises* », janvier 2005, www.journaldunet.com – 2 pages

DOCUMENT 6 : DEGRYSE C. « *Les gens commencent à se demander s'ils travaillent à la maison ou s'ils dorment au bureau* », 2 juin 2020, Le Monde (article) – 1 page

DOCUMENT 7 : « *Le télétravail* », septembre 2021, www.service-public.fr – 3 pages

Document 1

Tahiti, le 27 août 2021 – Annoncée depuis près d'un an, la réglementation du télétravail en Polynésie n'est toujours pas prête. Des discussions sont encore en cours, notamment avec le Medef, pour combler un vide dans le code du travail local.

La question de la réglementation sur le télétravail refait surface ces derniers jours avec le nouveau confinement. A l'occasion du premier confinement en mars 2020, les pouvoirs publics avaient *"encouragé"* le recours au télétravail pour limiter les déplacements et permettre aux entreprises de maintenir leur activité. Problème, les partenaires sociaux avaient pointé du doigt à l'époque l'absence de dispositions dans le code du travail polynésien pour réglementer l'organisation de ce télétravail. En septembre 2020, la ministre Nicole Bouteau avait annoncé qu'un projet de loi du Pays avait été *"formalisé"* et qu'il devait être présenté aux partenaires sociaux. Un an plus tard, le confinement est de retour. Mais le texte n'est toujours pas sorti.

"On a quasiment abouti à un texte finalisé. Il reste encore la question de la responsabilité de l'employeur sur laquelle nous continuons de travailler. Il y a une opposition d'une partie du patronat. La direction du travail fait encore quelques recherches, mais on devrait aboutir à un texte dans pas trop longtemps", a précisé jeudi à la présidence, la directrice de cabinet de la ministre du Travail, Tamara Drapé-Pommier. Dans l'attente, le ministère reste sur la même recommandation que celle formulée l'an dernier : *"En l'absence de réglementation dans le code du travail, le télétravail peut être mis en place par "accord d'entreprise". Donc ce n'est pas bloquant."*

Un texte qui ne convient pas au Medef

Cette *"partie du patronat"* qui s'oppose à la réglementation, c'est le Medef. Même si l'organisation patronale n'a pas la même lecture de sa position que le cabinet de la ministre. Le Medef se dit au contraire favorable à une réglementation, mais n'est pas d'accord avec la mouture proposée par le Pays. En résumé, l'organisation patronale souhaite que la question ne soit pas traitée sous la pression imposée par la crise sanitaire, mais plus globalement pour aboutir aussi à un modèle adaptable au fonctionnement de l'entreprise hors confinement.

Parmi les sujets clivants, le Medef estime premièrement qu'une telle réglementation demande des changements profonds dans l'organisation de l'entreprise. Organisation qui est propre à chaque métier et qui diffère selon que l'on parle d'employés du BTP ou d'une entreprise de services. Deuxièmement, l'organisation patronale craint les effets d'une transposition *"à la maison"* des règles du code du travail construites dans le cadre de l'entreprise. C'est la fameuse question de la *"responsabilité de l'employeur"* en cas d'accident du travail à domicile par exemple. Troisièmement, le Medef souhaite que soit abordée la question de l'équipement et des infrastructures, pour ce qui concerne par exemple l'accès au haut-débit. Une question de *"politique générale et de société"* pour l'organisation patronale, qui appelle les pouvoirs publics à accompagner les entreprises et les salariés... On l'aura compris, il reste donc encore un peu de travail pour arriver à un consensus sur la réglementation du télétravail.

Rédigé par Antoine Samoyeau le Dimanche 29 Août 2021 à 21:54 | Lu 2664 fois

Source :
<https://www.tahiti-infos.com>

LA POLYNÉSIE SE MET AU TÉLÉTRAVAIL

Delphine Barrois

À l'issue du confinement, des questions se sont posées à propos du télétravail. Toutefois, il ne semblait pas y avoir d'urgence à légiférer. Les partenaires sociaux ont réclamé un encadrement juridique. Un projet de loi leur a été présenté le 2 octobre 2020. Le sujet est en suspens.



Valérie Bépoix, directrice de la direction du travail

Avant la crise liée à la Covid-19, il y avait « des balbutiements » à en croire la Direction du travail. « Certains employeurs étaient déjà en réflexion depuis un moment sur la mise en place du télétravail dans leur entreprise », indique Valérie Bépoix, directrice de la Direction du travail qui affirmait à l'issue du confinement avoir commencé à travailler sur le sujet. Un agent était allé suivre une formation juridique en métropole sur cette thématique.

Pendant le confinement et l'instauration quasiment systématique du télétravail, un mode d'emploi a été formalisé et diffusé à l'attention des entreprises du

Fenua. Un modèle d'accord d'entreprise et un modèle d'avenant au contrat de travail permettant le recours au télétravail du fait de la Covid-19 ont également été mis en ligne.

En l'absence de cadre légal, rien n'interdit aux entreprises de recourir au télétravail. L'employeur en lien avec les partenaires sociaux (dans le cadre d'un accord d'entreprise) ou à défaut avec les salariés (aveant au contrat de travail) devaient réfléchir aux modalités pratiques d'organisation du télétravail (nombre de jours en télétravail, équipements, tâches « télétravaillables », etc.).

○ Un projet de loi

En septembre 2020, sur demande pressante des partenaires sociaux, un projet de loi a été annoncé. Selon Nicole Bouteau, ministre du Travail : « Le télétravail connaît un développement important dans les entreprises polynésiennes notamment depuis le confinement. Il est en effet un moyen efficace pour l'entreprise de poursuivre son activité tout en garantissant la protection de ses salariés contre le risque épidémique et de permettre aux salariés de maintenir leur rémunération. Dans cette situation de crise, le passage en télétravail, quasiment instantané, n'a globalement pas pu bénéficier de la phase de préparation et de concertation préalable recommandée pour la mise en place du télétravail. Ce dernier peut alors être source de risques et générer des atteintes à la santé et à la sécurité des télétravailleurs ». Une réunion tripartite a été organisée le 2 octobre 2020 avec les organisations patronales et celles de salariés, afin de discuter du texte en projet.

Les organisations de salariés ont été plutôt satisfaites du projet de texte. La CPME de son côté a pointé du doigt la difficulté pour les TPE et les PME de signer des accords de mise en place de télétravail. Le SIPOF/FGC a réclamé des chiffres précis. Le MEDEF a regretté l'absence de concertation préalable. Il reconnaît « un besoin d'avancer sur le sujet », mais insiste sur le fait « qu'il n'y a pas d'urgence à légiférer ». Plusieurs écueils sont à éviter.

○ Y a-t-il urgence à légiférer ?

À la situation de travail sont liées des notions de moyens, mais aussi de sécurité, de santé, de qualité de vie. « La vie en entreprise s'appuie sur des règles de fonctionnement qui sont extrêmement difficiles à transférer à la maison, d'un point de vue juridique, mais également technique », résume Frédéric Dock le président du MEDEF. Avec la mise en place du télétravail, « c'est toute la relation de travail qui est remise en cause : contraintes, horaires, mesure des performances ».

Ce fonctionnement soulève des questions quant au management des équipes, aux relations interpersonnelles, aux liens, à l'identité même de l'entreprise à la construction et au partage de ses valeurs.

« C'est utopique de penser qu'un simple texte puisse transposer la vie de l'entreprise à la maison, laissons faire les entreprises pour faire émerger les problématiques avant de légiférer », propose Frédéric Dock qui dit vouloir saisir l'occasion pour « revoir le Code du travail ». La question se posera de toute façon, à moyen ou long terme car la société évolue et, avec elle, l'organisation du travail.

Une réunion était prévue le 23 octobre 2020, en plein pic épidémique, elle a été ajournée sur demande du MEDEF.



○ Un projet de loi

En septembre 2020, sur demande pressante des partenaires sociaux, un projet de loi a été annoncé. Selon Nicole Bouteau, ministre du Travail : « Le télétravail connaît un développement important dans les entreprises polynésiennes notamment depuis le confinement. Il est en effet un moyen efficace pour l'entreprise de poursuivre son activité tout en garantissant la protection de ses salariés contre le risque épidémique et de permettre aux salariés de maintenir leur rémunération. Dans cette situation de crise, le passage en télétravail, quasiment instantané, n'a globalement pas pu bénéficier de la phase de préparation et de concertation préalable recommandée pour la mise en place du télétravail. Ce dernier peut alors être source de risques et générer des atteintes à la santé et à la sécurité des télétravailleurs ». Une réunion tripartite a été organisée le 2 octobre 2020 avec les organisations patronales et celles de salariés, afin de discuter du texte en projet.

Les organisations de salariés ont été plutôt satisfaites du projet de texte. La CPME de son côté a pointé du doigt la difficulté pour les TPE et les PME de signer des accords de mise en place de télétravail. Le SIPOF/FGC a réclamé des chiffres précis. Le MEDEF a regretté l'absence de concertation préalable. Il reconnaît « un besoin d'avancer sur le sujet », mais insiste sur le fait « qu'il n'y a pas d'urgence à légiférer ». Plusieurs écueils sont à éviter.

○ Y a-t-il urgence à légiférer ?

À la situation de travail sont liées des notions de moyens, mais aussi de sécurité, de santé, de qualité de vie. « La vie en entreprise s'appuie sur des règles de fonctionnement qui sont extrêmement difficiles à transférer à la maison, d'un point de vue juridique, mais également technique », résume Frédéric Dock le président du MEDEF. Avec la mise en place du télétravail, « c'est toute la relation de travail qui est remise en cause : contraintes, horaires, mesure des performances ».

Ce fonctionnement soulève des questions quant au management des équipes, aux relations interpersonnelles, aux liens, à l'identité même de l'entreprise à la construction et au partage de ses valeurs.

« C'est utopique de penser qu'un simple texte puisse transposer la vie de l'entreprise à la maison, laissons faire les entreprises pour faire émerger les problématiques avant de légiférer », propose Frédéric Dock qui dit vouloir saisir l'occasion pour « revoir le Code du travail ». La question se posera de toute façon, à moyen ou long terme car la société évolue et, avec elle, l'organisation du travail.

Une réunion était prévue le 23 octobre 2020, en plein pic épidémique, elle a été ajournée sur demande du MEDEF.





QUI PEUT « TÉLÉTRAVAILLER » ?

Le salarié éligible est celui qui :

- dispose d'une autonomie suffisante,
- exerce son activité à temps plein ou à temps partiel avec un taux d'activité au moins égal à un pourcentage d'un temps plein (à déterminer),
- a une ancienneté minimale dans l'entreprise (à définir) et plusieurs années sur sa fonction pour garantir une bonne intégration et instaurer une réelle relation de travail dans l'entreprise.

De ce fait, les salariés en CDD, les apprentis et salariés en contrat de professionnalisation, les stagiaires ou bien les salariés à temps partiel en deçà de 80 % du temps complet peuvent ne pas être éligibles.

En métropole, un salarié peut demander à travailler en télétravail. Mais l'employeur est libre d'accepter ou de refuser. Si l'employeur refuse le télétravail à un salarié alors que le poste occupé par ce dernier est éligible au télétravail il doit se justifier.

Un employeur ne peut pas imposer le télétravail à son salarié. Il faut que celui-ci donne son accord. Le salarié qui refuse un poste de télétravailleur ne peut pas être licencié en raison de ce refus. Toutefois, en cas de force majeure (par exemple de confinement) le télétravail est considéré comme un aménagement de poste, il ne peut, en principe, pas être refusé par le salarié.

En Polynésie, en l'absence de texte, la mise en place du télétravail s'inspire de ce fonctionnement. Tout repose sur l'accord réciproque et s'établit au cas par cas.

ACCIDENT ET TÉLÉTRAVAIL

Cédric Vidal, docteur en droit du travail, répond à la question relative aux accidents survenus sur le temps de vie professionnelle. « Aux termes de l'article 2 du décret 57-245 du 24 février 1957 sur la réparation et la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles dans les territoires d'Outre-mer, est considéré comme un accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Si un accident a lieu en position de télétravail, il devra être déclaré par l'employeur à la CPS. En cas de contestation, il appartiendra souverainement au Tribunal du travail de dire s'il s'agit ou non d'un accident du travail. »

TÉLÉTRAVAIL ET INÉGALITÉ

Il n'y a pour l'heure aucune étude en Polynésie sur le télétravail. En France, par contre, un certain nombre de sondages et états des lieux existent. Les plus récents ont été réalisés dans le contexte de crise sanitaire et de confinement, ils sont donc à prendre avec précaution. Néanmoins, ils lancent d'intéressantes pistes de réflexions.

Selon l'Institut national d'études démographiques (INED), le télétravail est fortement corrélé à la profession, au diplôme et au lieu de vie. De plus, autant de femmes que d'hommes ont pu en profiter, mais les femmes l'ont fait dans de moins bonnes conditions. L'Institut livre ses chiffres : 74 % des diplômés du supérieur travaillaient toujours pendant le confinement contre seulement 35 % des individus sans diplôme. Et 48 % des femmes en télétravail ont été confinées avec un ou plusieurs enfants, contre seulement 37 % des hommes. En outre, quand ils étaient en télétravail, les hommes ont été proportionnellement plus nombreux que les femmes à disposer d'un espace personnel dédié au travail : 39 % des hommes en télétravail travaillaient dans une pièce spécifique qui leur était réservée, contre un quart des femmes en télétravail (25 %).

TÉLÉTRAVAIL, LES JOURNÉES S'ALLONGENT

Il y a moins de trajets, certes, mais en retour plus de réunions, d'envois d'e-mails, d'échanges virtuels en télétravail qu'en présentiel.

Des chercheurs de la Harvard Business School et de la New York University ont mené une étude au printemps 2020 sur le télétravail. Ils ont analysé les e-mails et les calendriers numériques de 3,1 millions d'employés aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient sur une période de seize semaines.

Conclusion : le laps de temps entre le premier et le dernier e-mail envoyé chaque jour ou la première et la dernière réunion a augmenté de quarante-huit minutes et demie par rapport à une journée ordinaire passée au bureau. Ils évoquent, pour expliquer cet allongement : une augmentation de 5 % du volume des e-mails internes et un accroissement de 12,9 % du nombre de réunions. Toujours d'après l'étude, l'allongement des heures de travail n'a pas nécessairement coïncidé avec une meilleure productivité.

DOCUMENT 3

BAROMÈTRE RH - LA GAZETTE - RANDSTAD

Télétravail, management... les agents tirent les leçons de la crise

Gaëlle Ginibrière | [A la Une RH](#) | [France](#) | [Toute l'actu RH](#) | Publié le 23/11/2020 | Mis à jour le 03/05/2021

Selon le onzième baromètre RH "La Gazette" - Randstad, les bouleversements vécus en matière de ressources humaines pendant la crise sanitaire auront des répercussions sur l'organisation à long terme des collectivités.

Durant l'année 2020, la gestion des ressources humaines aura fortement été influencée par la crise sanitaire. Avec un constat largement partagé : celui de l'impréparation des collectivités territoriales. Seulement 40 % des collectivités interrogées reconnaissent avoir disposé, à l'aube du premier confinement, d'un plan communal ou intercommunal de sauvegarde.

Moins d'un tiers a pu se reposer sur un plan de continuité de l'activité (18 % seulement parmi les communes de moins de 5 000 habitants, mais 86 % dans les établissements publics de coopération intercommunale) et 22 % sur une réserve de soixante jours de masques de protection. Les agents ont été particulièrement mobilisés au cours de la période puisque 80 % d'entre eux ont participé, souvent sur la base du volontariat, à des opérations de prévention ou de soutien à la population (mise sous pli ou distribution de masques, maintien du lien avec les publics les plus fragiles...).

Une implication qui conduit 56 % des collectivités interrogées à verser une gratification financière à leurs agents ou à envisager de le faire, que ce soit sous la forme d'une prime ou d'une prise en charge des frais occasionnés pour les télétravailleurs.

Des difficultés techniques sur le télétravail

Le télétravail a concerné entre 25 % des agents de la catégorie C et 51 % de ceux de la catégorie A, avec des chiffres plus élevés au sein des plus grandes communes ou intercommunalités et des conseils départementaux et régionaux. Ce travail à distance ne s'est pas déroulé sans heurt, selon la moitié des répondants (lire le graphique n° 3).

Les principales difficultés évoquées sont avant tout d'ordre technique : des parcs d'ordinateurs et de téléphones portables insuffisants, une incompatibilité d'accès à distance aux logiciels professionnels spécialisés et un débit insuffisant pour travailler à domicile.

Les difficultés managériales, par exemple, préserver la cohésion et la coordination des services ou maintenir le lien hiérarchique, sont citées dans un deuxième temps, par un tiers des sondés. Au-delà des aléas liés au confinement, 55 % des personnes interrogées envisagent de pérenniser ou de développer le télétravail au sein de leur collectivité, avec un souhait spécifiquement marqué (73 %) de la part des dirigeants chargés des ressources humaines. Mais 70 % estiment que des investissements doivent être réalisés pour renforcer le parc matériel, logiciel et la sécurité informatique.

Les DRH en appellent particulièrement à la transformation profonde des habitudes de travail, ainsi qu'à celle du fonctionnement et du management de certains services. Autre piste :

identifier les tâches pouvant être exercées en télétravail, indépendamment de la filière ou du métier, afin de permettre à des fonctions réputées non télétravaillables d'exercer à distance une partie au moins de leurs missions.

Revoir l'anticipation et la gestion de crise

Les collectivités perçoivent de nombreux enseignements à tirer de la crise sanitaire, notamment sur le plan de leur organisation (voir le graphique n° 1). Elles sont 93 % à y voir une incitation à réviser et à améliorer les plans et protocoles d'anticipation et de gestion de crise.

Egalement, 86 % envisagent d'accélérer la dématérialisation de leurs procédures internes et presque autant à porter une vigilance accrue aux risques psychosociaux. Sur le plan managérial, les répondants se montrent plus circonspects, avec une adhésion moins franche à l'idée que la crise permettra de développer la prise d'initiatives et d'autonomie des agents (53 % « partiellement d'accord ») ou encore renforcer la cohésion globale de l'organisation et les collaborations (45 % « partiellement d'accord »).

Priorité à la maîtrise de la masse salariale

L'adaptation aux nouvelles formes d'organisation du travail, qu'il s'agisse du télétravail, du management par projets ou du travail collaboratif, fait d'ailleurs, cette année, son entrée au deuxième rang des priorités des collectivités en termes de gestion des ressources humaines, avec 54 % des réponses (et même 81 % parmi les intercommunalités). Elle prend le pas sur toutes les autres actions, qui apparaissent en retrait (voir le graphique n° 2).

Dossier

Vers un nouvel élan pour le télétravail dans la fonction publique ?

Jean-François Adrian

Rédacteur en chef de *Vision RH*, Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Jusqu'à lors peu répandu dans le secteur public, le télétravail s'est fortement développé en 2020. Le hasard du calendrier a vu l'assouplissement prévu des règles juridiques coïncider avec une pratique du télétravail intensive et imposée qui aura, elle aussi, des conséquences sur son évolution au long terme.

Historique et cadre juridique

Le télétravail est intrinsèquement lié au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il est défini comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (article L. 1222-9 du Code du travail). Le télétravail a commencé à s'implanter dans le secteur privé grâce à un accord national interprofessionnel signé par les partenaires sociaux en 2005, afin de mettre en œuvre l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002.

Pour les agents publics, le cadre législatif en vigueur résulte de l'article 133 de la loi du 12 mars 2012 qui prévoit notamment que « l'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service ». Les modalités d'application ont été précisées par un premier décret en 2016, puis définies par les différents employeurs publics (arrêtés ministériels, délibérations de collectivités ou décisions de l'autorité de nomination). Il est intéressant de noter que – même si les pratiques peuvent être différentes – l'article 2 dudit décret reprend quasiment à l'identique les termes du Code du travail (le mot « salarié » y est remplacé par « agent »). Seule la notion de régularité perdure encore – le texte limite la quotité autorisée à trois jours par semaine, une dérogation pouvant

être accordée aux agents dont l'état de santé le justifie, après avis du médecin de prévention – alors que l'ordonnance du 22 septembre 2017 a introduit le télétravail occasionnel dans le secteur privé.

Cette possibilité, ouvrant la voie à une plus grande flexibilité, va progressivement être mise en place dans les administrations. En application de l'article 49 de la loi du 6 août 2019, dite de transformation de la fonction publique, qui a introduit le « recours ponctuel au télétravail », un second décret publié le 5 mai 2020 – pendant le confinement – amende les modalités applicables dans les trois fonctions publiques (étatique, territoriale et hospitalière), ainsi que dans la magistrature. Il prévoit de nouvelles dispositions concernant le lieu d'exercice du télétravail, la formalisation de l'autorisation délivrée et les garanties apportées aux agents. Autre nouveauté, il facilite l'utilisation du matériel informatique personnel de l'agent travaillant à distance. Le décret permet également, en cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès ou le travail sur site, de déroger à la limitation de la règle imposant une présence de deux jours par semaine.

Avec ce cadre réglementaire rénové, la fonction publique est ainsi mieux outillée pour s'adapter à l'évolution des missions des administrations dans un contexte de transformation numérique, mais aussi pour répondre aux attentes croissantes des agents en matière d'équilibre des temps de vie et de travail. La pratique du télétravail, encore marginale ces dernières années, est appelée nécessairement à évoluer dans le secteur public, parce qu'elle pourra désormais être exercée de façon souple et variée.

Enjeux du télétravail

Un peu plus de deux ans après la publication du décret de 2016, la Direction générale de

“

La pratique du télétravail, encore marginale ces dernières années, est appelée nécessairement à évoluer dans le secteur public

l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a procédé à une évaluation au sein des trois fonctions publiques. Ce travail, qui portait à la fois sur des données quantitatives (analyses des bilans sociaux et statistiques ministérielles) et qualitatives (entretiens individuels avec plusieurs catégories d'acteurs dans un échantillon de services représentatifs) visait à dresser un état des lieux, afin de mesurer l'impact sur les organisations et d'identifier les éventuels freins au déploiement.

Présentation le 14 février 2019 du projet de loi de transformation de la fonction publique par Olivier Dussopt, alors secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics
© JACQUES WITTSIPA



#Dossier



Avec l'obligation de confinement due à l'état d'urgence sanitaire, la visioconférence (ou vidéoconférence) est devenue une habitude notamment dans la fonction publique. © [DAVID PEREIRAS] ADOBE STOCK

Il ressort de cette enquête que le principal obstacle réside dans un dispositif perçu comme encore trop contraignant, aussi bien par les employeurs publics que par les agents candidats au télétravail (Direction générale de l'administration et de la fonction publique, *Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement*, édition 2018). En mars 2018, le taux de télétravailleurs était par exemple de 4,65 % dans l'administration territoriale de l'État et de 3,5 % en administration centrale (*op. cit.*, p. 10). Ces chiffres peuvent paraître faibles lorsqu'on les compare à plusieurs pays européens – Pays-Bas, Finlande, Luxembourg et Autriche notamment, affichant des taux déjà supérieurs à 10 % (Eurostat, 2020) –, mais sont en progression constante depuis 2016

pour deux raisons : d'une part, le télétravail s'est révélé être un sujet relativement consensuel en matière de dialogue social, et, d'autre part, tous les décideurs s'accordent sur le fait qu'il contribue activement à l'amélioration de la culture numérique et, de fait, à la modernisation de l'action publique.

Faire évoluer le télétravail, c'est permettre à plus d'agents publics d'en bénéficier ; l'enjeu dépasse le seul domaine juridique. Il est donc indispensable de revoir certains modes organisationnels et de management, d'investir plus largement dans une infrastructure informatique sécurisée et compatible avec une utilisation mixte, mais aussi de former et sensibiliser à un nouveau rapport au collectif de travail. Même si toutes ces conditions étaient réunies, il n'en demeure

Un collectif de travail est un groupe constitué d'individus (internes ou externes à la structure) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti et avec des moyens spécifiques.

pas moins que se pose naturellement la question de l'éligibilité des activités exercées en télétravail. Une étude réalisée en 2019 par l'Union européenne a montré que – même si elle compte dans ses effectifs de nombreux métiers pour lesquels ce n'est effectivement pas possible de le mettre en œuvre (personnels assurant des missions de contrôle, de sécurité, de surveillance ou encore de soins) – l'administration publique faisait partie de la catégorie « fortement télétravaillable », avec plus d'un emploi sur deux concerné (*European DataLab*, d'après la méthode élaborée par J. Dingel et B. Neiman « How many jobs can be done at home? », avec les données d'Eurostat).

Dans les faits, et grâce à l'essor de la polyvalence dans les profils de poste, on recense donc une part encore importante d'agents pour lesquels il serait tout à fait envisageable de répartir leurs tâches entre activité sur site et à distance. Un constat également valable pour l'encadrement qui reste encore très à l'écart du dispositif (moins de 1 % des chefs d'unité y ont recours), estimant qu'assumer de façon efficace et performante la responsabilité d'une équipe ne peut aller de pair avec une présence partielle sur leur lieu de travail, ce qui les enjoint souvent à s'autocensurer. Le succès de cette modalité d'exercice du travail passera autant par son appropriation que par sa reconnaissance à tous les niveaux de la hiérarchie.

Hormis les contraintes liées aux fonctions exercées ou à la rigidité du cadre réglementaire, il existe encore souvent des postulats – relevant pour leur grande majorité du biais inconscient – qui constituent, dans les faits, le frein majeur au déploiement du télétravail à plus grande échelle : suspicion de baisse de motivation et de rendement, disparition de l'esprit d'équipe ou de l'appartenance à une structure, sentiment de frustration voire d'injustice chez certains agents. Même s'ils

rassurent, plusieurs études, dont celle de Joetta O. Patrick (« *Why Won't My Manager Allow Me to Telework? Factors that Influence Federal Managers Telework Decision Making* », Université du Maryland, 2019) ont montré qu'ils étaient la plupart du temps sans fondement. Des formations sur le management à distance permettront de corriger ces *a priori* dans l'intérêt de tous.

Souvent mis en avant comme le principal argument par une majorité de télétravailleurs, l'amélioration de l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle ne peut être atteint que si les règles accordant des droits et obligations à l'agent en télétravail sont respectées de part et d'autre : intégration à part entière dans le collectif, objectifs réalisables et évaluation sur les résultats obtenus, sans oublier le « droit à la déconnexion ».

ZOOM

Quel développement pour le télétravail ?

Le télétravail et son développement sont intrinsèquement liés à l'informatisation progressive de la société. Pratique réglementée, mais encore méconnue, le télétravail répond à des exigences juridiques précises (reconnaissance des accidents du travail, protection de l'employé en cas de refus de télétravail...) et présente autant d'avantages que d'inconvénients. En effet, si le télétravail permet de limiter la fatigue en réduisant les déplacements, il peut aussi brouiller la frontière entre vies personnelle et professionnelle.

Pour en savoir plus : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/273876-quel-developpement-pour-le-teletravail>

Le contexte de la crise sanitaire

En réponse à la pandémie de la Covid-19, le Gouvernement a pris la décision, le 16 mars 2020, de limiter tous les déplacements sur le territoire aux seules activités essentielles et indispensables. Pendant cette période qui a duré cinquante-cinq jours, le télétravail est devenu la norme pour toute activité professionnelle qui ne nécessitait pas une présence impérative sur site. Une situation inédite qui a conduit plus de 80 % des agents publics, en moyenne, à devoir du jour au lendemain travailler de chez eux, mais aussi, pour un grand nombre d'entre eux, à assurer la garde de leurs enfants (d'après les données de la DGAFP, cf. supra).

Brutalement et surtout sans préparation, il a fallu basculer dans un univers inconnu et s'adapter à une nouvelle forme de travail que seule la faible proportion de télétravailleurs connaissait. Les services informatiques et logistiques ont été soumis à une forte pression pour fournir en un temps record des équipements et solutions mobiles en grande quantité. Les managers ont dû repenser totalement l'accompagnement de leurs équipes afin de maintenir les liens et soutenir leurs collaborateurs parfois en difficulté. Les directions ont été fortement mobilisées pour mettre en œuvre des Plans de continuité d'activité (PCA) tout en s'attachant à ce que chaque agent - qu'il soit présent physiquement ou non - soit assuré de l'utilité de ses missions. Si l'usage préexistant du télétravail a pu effectivement faciliter ce déploiement à grande échelle - grâce à la maîtrise des procédures par les services de ressources humaines notamment -, il faut absolument prendre en compte le fait qu'il s'est réalisé dans des conditions plus ou moins dégradées (démarche obligatoire et en continu, absence de cloisonnement avec la vie personnelle, exercice de certaines missions

bridé ou empêché, isolement pouvant entraîner une perte de repères) qui vont donc à l'encontre même de ce que le télétravail doit être en temps normal.



En situation d'urgence, l'être humain réagit et s'adapte ; il imagine des solutions et trouve des moyens pour les mettre en œuvre

Quoi qu'il en soit, il est indéniable que ce mouvement contraint a été un élément déclencheur sans équivalent pour faire découvrir le télétravail à une majorité d'agents et de responsables que cette forme d'organisation pouvait laisser dubitatifs, voire perplexes. En situation d'urgence, l'être humain réagit et s'adapte, il imagine des solutions et trouve des moyens pour les mettre en œuvre. Pendant ces deux mois, de multiples initiatives menées par de nombreuses administrations, collectivités et autres institutions publiques ont ainsi pu se développer et être partagées (guides de bonnes pratiques, outils collaboratifs, supports de réunions virtuelles), qu'il faudra absolument capitaliser, améliorer et enrichir, car elles sont la preuve concrète que le monde du travail peut et sait se transformer.

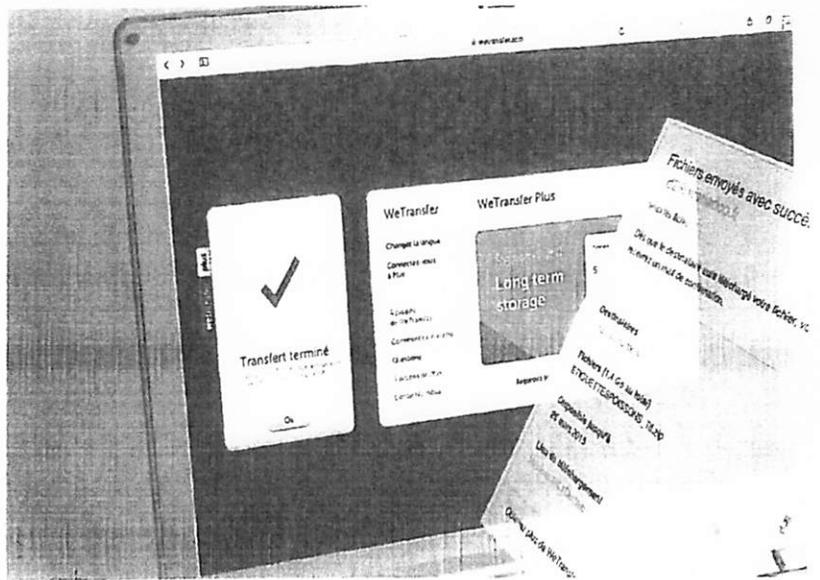
Gérer la reprise d'activité tout en appliquant un protocole sanitaire strict n'a pu s'effectuer que de façon très progressive. Le télétravail permanent imposé a donc

Un Plan de continuité d'activité est un document ayant pour but d'anticiper un événement (catastrophe, épidémie, phénomène climatique) qui perturberait gravement l'organisation normale d'une entité et de mettre en place une stratégie opérationnelle visant à en limiter l'impact.

connu – essentiellement dans les régions urbanisées où les transports en commun sont majoritairement utilisés – une lente décroissance, et c'est seulement à compter de fin juin qu'il n'était officiellement plus la norme. À l'exception de ceux bénéficiant d'une dispense pour raison médicale, les agents publics ont été conviés à reprendre le chemin du bureau, l'objectif étant que la présence sur site soit effective.

Tout le monde s'accorde sur le fait que cette crise influera inévitablement sur l'avenir des organisations de travail et qu'un retour à la situation d'avant le confinement paraît peu probable, mais qu'en est-il réellement ? Afin de bâtir les nouveaux modèles sur des fondements aussi solides que réalistes, il est nécessaire d'analyser et d'évaluer les impacts en procédant à des enquêtes approfondies pour recueillir le ressenti des différents acteurs concernés. Un premier chiffre ne peut laisser indifférent : la proportion d'agents publics qui souhaitent pérenniser une activité en télétravail est de 41 %. Tous ces résultats devront nourrir la réflexion engagée dans les administrations (« Télétravail contraint en période de confinement », consultation du réseau Anact-Aract, juin 2020, p. 33).

Les parlementaires se sont également emparés de ce débat. Dans le cadre de l'examen du projet de loi de règlement et d'approbation des comptes de l'année 2019, les deux rapporteurs spéciaux consacrent une partie de leur rapport – présenté en commission à l'Assemblée nationale le 17 juin 2020 – aux conséquences du télétravail sur l'organisation du travail et le management dans la fonction publique. Ils se félicitent de la mise en place de groupes de travail thématiques associant les organisations professionnelles dans plusieurs ministères mais surtout ils « invitent le gouvernement à lancer une mission d'évaluation du télétravail des agents publics,



menée par un organisme indépendant et scientifique, et chargée de produire des recommandations sur le recours au télétravail dans la fonction publique » (Assemblée nationale, rapport n° 3011 du 27 mai 2020). Plusieurs pays européens, à l'instar de l'Italie ou du Royaume-Uni, ont d'ores et déjà initié des actions de ce type.

Quelle nouvelle organisation du travail ?

Jeter les bases d'une vision globale et stratégique, telle est la première initiative qui a été lancée fin mai 2020 par la Direction de l'immobilier de l'État (DIE), conjointement avec trois directions interministérielles : la DGAFP, la Direction interministérielle du numérique (DINUM) et la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP). Car, au-delà des aspects liés à l'organisation du travail et au management, se pose la question de l'immobilier public. Il est nécessaire de réfléchir à l'impact d'une présence sur site des agents

Dossier

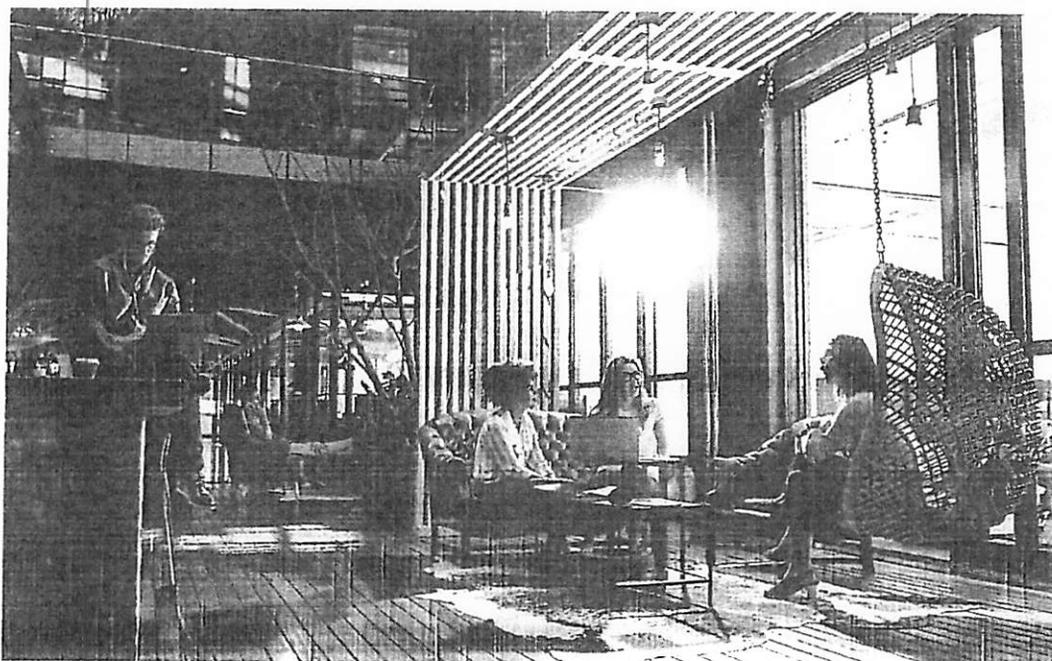


diminuée, à la nécessité de concilier des espaces plus adaptés aux nouveaux besoins (méthode agile ou mode projet, sans oublier la convivialité) et aux impératifs de santé et de qualité de vie au travail, voire aussi d'envisager le recours à des tiers-lieux, comme le pratiquent déjà avec succès certains pays (Belgique et Canada).

Offrant encore plus de souplesse, le décret de mai 2020 ne limite d'ailleurs plus l'exercice du télétravail au seul domicile de l'agent ou à des locaux professionnels distincts et établis. Il est désormais possible de choisir un autre lieu privé, pour lequel l'administration peut demander un certificat de conformité des installations aux spécificités techniques, mais dont elle ne prend, en revanche, pas à sa charge les coûts locatifs. Une alternative qui correspond aux évolutions de la société en termes de mobilité et pourra, entre autres, être appréciée par les agents en situation d'aidant.

Réduire les temps de transport correspond à une forte demande des personnels. Près de 90% d'entre eux estimaient, fin 2018, que les entreprises devraient davantage prendre en compte les problématiques de mobilité, pour favoriser le bien-être (88%), pour améliorer la productivité des salariés (87%), et pour limiter l'impact environnemental de leurs trajets (73%), d'après un sondage BVA (Les salariés et la mobilité, octobre 2018). Le télétravail est, notamment grâce au développement du haut débit dans les territoires (devenu un véritable enjeu d'accessibilité), l'un des instruments qui peut contribuer à inverser la tendance.

Voulons-nous saisir ce qui peut constituer une véritable opportunité pour faire évoluer notre rapport au travail dans les années à venir ou encourageons-nous le risque d'un retour à la situation d'avant sans en avoir tiré les leçons? Au-delà des aspects purement logistiques et matériels se profile la délicate remise en



Les tiers-lieux peuvent prendre la forme d'ateliers ou d'espaces de travail partagés (photo), de *fablab* (laboratoire de fabrication) et accueillir des services tels que des salles de réunions, des jardins et des boutiques partagés...

© [JACOB LUND] ADORF STOCK

cause de nos modes de fonctionnement dans l'environnement professionnel (enchaînement de réunions dont on ne saisit parfois plus très bien l'utilité, circuits de validation lourds et essentiellement verticaux, disparités et fragmentation dans la répartition des tâches). L'épisode de confinement que nous avons vécu nous a obligé à privilégier avant tout l'efficacité et la réactivité dans l'ensemble des processus et interactions à distance. Il s'agit d'un changement de paradigme se concrétisant par une nouvelle culture du management, qui devrait se généraliser dans les administrations et dans lequel le contrôle ne prédominerait plus, mais laisserait une plus large place à la confiance.

Les lignes vont donc vraisemblablement bouger et nous devons travailler ensemble, au quotidien, pour que ce soit de façon constructive et dans l'intérêt de tous, agents publics et citoyens. Augmenter la proportion

d'activités réalisées en télétravail – et par là même le nombre de postes qui y sont éligibles – ne doit surtout pas être assimilé à une dégradation de la qualité du service offert aux usagers, bien au contraire. Et à l'heure où la fonction publique réfléchit activement à ses futurs modèles de recrutement pour répondre au renouvellement générationnel auquel elle est confrontée, pourquoi ne pas justement en faire un réel facteur d'attractivité ? ¶

Complément

Le télétravail au défi des risques psychosociaux

Sophie Prunier-Poulmaire,
maître de conférences en Ergonomie, responsable de l'itinéraire Pédagogique Ergonomie et Santé au Travail, université Paris-Nanterre

La pandémie mondiale de la Covid-19 aura constitué un formidable accélérateur du télétravail. Les entreprises qui étaient encore réticentes à sa mise en œuvre n'ont eu d'autre choix que de s'y résoudre pour maintenir leur activité. Mais le télétravail en mode «confiné», improvisé à la hâte, présente un bilan mitigé. Comme toute nouvelle organisation, il réclame d'être pensé, discuté et négocié sous peine d'induire des problèmes de santé au travail, telle l'apparition de risques psychosociaux (RPS).

Rendue possible grâce à l'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permettent une flexibilité spatio-temporelle du travail, cette forme d'organisation, où l'activité professionnelle s'effectue à distance du lieu où le résultat est attendu, est en expansion depuis une vingtaine d'années.

Les entreprises y trouvent un moyen d'accroître leur compétitivité, de gagner en flexibilité, de réduire les coûts exponentiels de l'immobilier en réorganisant, en plus du télétravail, les espaces professionnels : les espaces multi-usages, les espaces de travail flexibles (*Flex Office*) ou les espaces de travail ouverts (*Open Space*), etc. Les salariés espèrent y trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, un gain d'autonomie dans la gestion de leurs activités, une diminution du stress et de la fatigue, en particulier liés aux transports. En contribuant à réduire les déplacements pendulaires,

le télétravail, effectué à domicile ou en tiers lieux, augmenterait l'attractivité de l'entreprise : il faciliterait le recrutement et la fidélisation des salariés et participerait à la responsabilité sociale et sociétale des entreprises en matière écologique et environnementale.

S'il se démocratise et s'accélère, le télétravail a, comme tout mode organisationnel, des conséquences sur la santé. Par-delà les effets classiques du travail sur écran, de l'aménagement spatial du poste, de l'organisation temporelle des journées, qui font l'objet d'attentions particulières de la part des entreprises, d'autres risques existent, plus invisibles, plus insidieux, d'ordre psychique et qui, par nature, sont différés dans le temps. Ceux-là, plus encore que d'autres, doivent alerter. Le télétravail peut-il être, en lui-même, un risque psycho-social, c'est-à-dire un mode organisationnel et/ou managérial pouvant entraîner des pathologies psychiques ?

Le télétravail peut créer un sentiment d'isolement social et professionnel en raison de la rupture avec son collectif de travail habituel qui peut fragiliser certains salariés. Ne pas pouvoir échanger entre collègues, ne plus être en mesure de se confronter quotidiennement sur ce que l'on fait, sur ce que l'on produit, sur la manière dont on le réalise, peut être déstabilisant. Le lien social qui se noue dans les espaces et les temps informels, à la pause-café ou lors du passage dans le bureau d'un collègue, n'existe plus, en tout cas sous cette forme. L'absence de relations sociales au cours de la journée peut engendrer un sentiment de monotonie contribuant à une démotivation, voire à une souffrance. Cela réduit aussi le partage des connaissances formelles et informelles, celui de l'expérience utile à la construction des savoirs et des savoir-faire professionnels.

L'un des risques majeurs avec le télétravail réside alors dans la dissolution des collectifs

habituellement constitués autour du travail et peut donner au salarié un sentiment de manque de soutien de la part de l'encadrement. C'est le cas notamment lorsque l'organisation du travail consacre une séparation marquée entre ceux qui pensent le travail et son organisation, et ceux qui l'exécutent. Cela renforcerait pour le salarié la crainte que ses capacités et son engagement à résoudre et surmonter les problèmes du travail, soient invisibles et non reconnus par les pairs et par l'encadrement.

Le télétravail bouscule également la temporalité classique de l'activité professionnelle : les travaux scientifiques font part de la perte de repères temporels, à la fois à l'échelle de la journée comme de la semaine. S'ajoutent à cela une diminution des pauses, la pratique d'horaires morcelés, variables, décalés... avec bien souvent la disparition des frontières entre vie personnelle et professionnelle. En résulte une sensation de débordement, de charge de travail excessive, d'intensification du temps de travail qui peut conduire à l'épuisement, au *burn out* ⁽¹⁾ (E. Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, vol. 82(1), Presses universitaires de France, 2019, p. 1 à 39 et *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Joint ILO- Eurofound report, Geneva, 2017). En effet, interrompre son travail pour se consacrer quelques minutes à une activité personnelle, familiale ou domestique, comme laisser son activité professionnelle envahir la sphère privée, peut induire une sorte de culpabilité, déléter du point de vue psychique.

Même si le télétravail est préalablement négocié, certains salariés en télétravail peuvent se sentir redevables vis-à-vis de leur entreprise. Cela peut les pousser à faire plus qu'il n'est demandé, à surinvestir leur activité amenant certains à éprouver une culpabilité de ne pouvoir faire plus ou mieux, ce qui engendre alors un état

d'épuisement professionnel. Il y a aussi la manière dont ce télétravail est perçu par les autres, avec un rejet possible des collègues qui y voit là un privilège dont ils sont exclus, avec le risque d'un sentiment de mise à l'écart. *In fine*, cet éloignement spatial, bien que ponctuel, peut donner un sentiment de moindre appartenance à l'entreprise et d'identification à ses valeurs.

Le télétravail exige de la part de la hiérarchie de faire confiance aux salariés, de savoir déléguer, d'autoriser les marges de manœuvre, de conférer de l'autonomie. Dans le cas contraire, devoir tenir des objectifs stricts dans une relation marquée par un contrôle excessif peut provoquer un profond mal-être. Ces difficultés peuvent alors se manifester par des formes d'épuisement, de démotivation voire d'états dépressifs. Ces éléments peuvent se conjuguer entre eux, mais aussi s'ajouter à des vulnérabilités antérieures.

L'expérience inédite et contrainte du printemps 2020 constitue une occasion unique de penser autrement les modalités du télétravail, et peut-être même du travail de demain. Si, en raison des risques évoqués, il ne peut constituer un mode permanent transposable à toutes les activités professionnelles, il présente de réels intérêts et se trouve très souvent plébiscité par ceux qui en font l'expérience. De nombreux chercheurs en sciences humaines et sociales ont alerté sur une possible déshumanisation du monde du travail. Mais il n'y a pas de fatalité : la distance ne dispense pas de cultiver la proximité, et la performance peut s'enraciner dans la confiance. Il n'est pas exclu que ce mode d'organisation pensé, négocié et consenti remette du lien social là où il se trouvait distendu.

(1) Syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense, engendrée par des sentiments d'impuissance et de désespoir (Larousse).

Document 5

Source : www.journaldunet.com

DOSSIER

19/01/2005

Télétravail

Les avantages et inconvénients pour les entreprises

Le télétravail nécessite de la part des entreprises d'épouser une nouvelle forme d'organisation. Certaines évolutions sont positives, d'autres plus problématiques.

Le télétravail étant encore peu développé, les interrogations qu'il suscite sont nombreuses, preuve de l'intérêt que lui portent les entreprises comme les salariés. Cependant les impacts précis du télétravail restent encore mal connus, faute de recul. Mais au petit jeu des avantages et inconvénients, quelques pistes se dessinent.

LES AVANTAGES

EFFICACITE	<p>Le télétravail permettrait aux salariés d'être plus efficaces, comme l'explique notamment le fondateur de Mayetic (<i>lire l'article</i>). Ce mode d'organisation engendrerait moins de stress, notamment du fait de l'absence de trajet, et favoriserait un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Mais ce gain de productivité reste difficile à chiffrer. Le travail à domicile permet d'éviter la location ou l'achat de bureau. Les sites de proximité peuvent en partie se substituer à des locaux plus chers, situés dans les quartiers d'affaires. Cependant, ce mode d'organisation demande de très bons outils informatiques et de communication. Les économies escomptées sont souvent surévaluées.</p> <p>Lorsque le télétravail se pratique sur la base du volontariat, il peut constituer un atout incontestable pour satisfaire ses salariés ou attirer de nouveaux profils. Les cadres peuvent par exemple envisager de "se mettre au vert" (<i>lire le dossier</i>), comme beaucoup le souhaitent. Un avantage pour fidéliser des salariés.</p> <p>Le télétravail est une alternative idéale en cas de grève des transports, de rendez-vous de dernière minute, ou de déplacement à l'étranger par exemple. Toujours équipé, le télétravailleur a accès à toutes les applications et informations nécessaires, où qu'il soit. Dans certains cas cela se traduit par une réponse plus rapide aux besoins du client. Une flexibilité et une réactivité qui permettent aux petites entreprises de concurrencer de plus grandes. Pas de perte de temps non plus lors d'une réorganisation interne ou de changement d'affectation de salariés qui n'ont plus à déménager.</p> <p>Pour rester en contact avec l'entreprise et poursuivre les objectifs qui lui sont attribués, le télétravailleur doit communiquer et échanger des informations sur l'évolution de son propre travail et celui de ses collaborateurs. Une implication supérieure, des échanges plus riches et un besoin de formalisation des process qui alimentent les ressources de l'entreprise en termes de connaissances, de compétences et de savoir-faire.</p>
ECONOMIE	
FIDELISATION	
FLEXIBILITE	
PARTAGE	

LES INCONVENIENTS

JURIDIQUE	L'Accord Cadre européen de 2002 devrait se concrétiser en France avant juillet 2005. En attendant, un certain flou juridique persiste. Le télétravail pose de nombreuses questions concernant l'application des dispositions relatives aux accidents du travail, au contrôle du temps de travail, à la fourniture et à l'utilisation de l'équipement (<i>lire la tribune</i>).
COHESION	Le télétravail limite les contacts entre les collaborateurs, ce qui peut se traduire par un manque de cohésion et une absence de culture d'entreprise. Cependant, le fait de travailler selon un mode d'organisation différent crée en soi une culture.
EQUIPEMENT	Sans connexion ADSL et accès illimité au réseau, la mise en télétravail sera sans doute plus que hasardeuse. Des paramètres à prendre en compte avant de se lancer dans un projet de télétravail pouvant isoler des salariés dans des régions géographiquement diverses où l'aménagement numérique est inégal.
SECURITE	Le télétravail nécessite un système informatique adapté, avec des règles de confidentialité et un accès sécurisé au réseau de l'entreprise. Selon le Forum des droits sur l'Internet, le télétravail peut révéler les faiblesses du système d'information concernant la sécurisation des travaux effectués hors de l'entreprise et la transmission des données. Le FDI propose la création d'un réseau privé virtuel pour éviter notamment les intrusions dans le système.
RESSOURCES	De nombreuses ressources restent matérielles : livres, dossiers, magazines... Le télétravail rend difficile l'accès à ce type d'information. A noter que ce frein est de moins en moins pertinent.
ISOLEMENT	L'employeur ne peut exercer le même contrôle sur ses salariés lorsqu'ils travaillent chez eux. Le télétravail suppose donc une relation de confiance forte et un management par objectif. Le manager se doit d'être attentif à l'état psychologique de ses collaborateurs qui risquent de s'isoler sans que personne ne s'en aperçoive.
VOLONTARIAT	Le télétravail ne convient pas à tout le monde. Il est donc recommandé de le proposer en interne sur la base du volontariat, ce qui peut limiter le succès d'un programme de mobilité. Lors d'un recrutement, l'employeur se doit d'être très clair s'il souhaite développer une telle organisation, ce qui peut réduire d'autant le nombre de candidats.

Comme pour toute organisation managériale, le pilotage du télétravail est indispensable. Le manager doit donc être vigilant et organiser régulièrement des rencontres par visioconférence et en présentiel afin que l'équipe soit habituée à travailler ensemble et le sentiment d'appartenance bien présent. Le suivi de l'activité via les indicateurs de performance et de suivi est bien sûr incontournable.

Le télétravail est une véritable opportunité de travailler mieux et bien. Mais attention à veiller à votre organisation personnelle tant en termes de bureau physique chez soi que de dossiers ! Ce nouveau mode de travail fonctionne si le salarié et l'entreprise l'envisage comme une relation gagnant-gagnant donc bénéfique aux deux parties !

Christophe Degryse

Le Monde du 2 juin 2020

« LES GENS COMMENCENT À SE DEMANDER S’ILS TRAVAILLENT À LA MAISON OU S’ILS DORMENT AU BUREAU »

Le chercheur à l’Institut syndical européen pointe les effets pernicieux, et notamment les conséquences sociales, de la prétendue « libération des contraintes » qu’apporterait le télétravail

L’une des conséquences inattendues de l’épidémie de Covid-19 est un changement d’attitude assez radical des employeurs et de nombreux salariés à l’égard du télétravail. Entreprises technologiques et industries plus traditionnelles annoncent que le travail à distance sera désormais la nouvelle norme. Il n’est donc pas inutile de s’interroger sur les conséquences sociales que pourrait entraîner une telle évolution.

Si le télétravail est aujourd’hui présenté, parfois à raison, comme une opportunité pour se libérer de contraintes telles que les navettes quotidiennes, le temps perdu dans les embouteillages, voire la supervision tatillonne du supérieur hiérarchique, il convient aussi d’en souligner le prix. En s’installant dans la durée, les nouvelles pratiques de télétravail commencent à révéler quelques signes d’un impact social plus profond que celui attribué à un déplacement du lieu de fourniture du travail.

Parmi ces signes, ceux liés au bien-être au travail. Une récente enquête menée au Royaume-Uni révèle déjà une augmentation significative des plaintes musculosquelettiques, une activité physique en baisse, des horaires de travail trop longs et irréguliers, une perte de sommeil. Autres signes : le manque d’interactions sociales, le déséquilibre entre vie professionnelle et privée, le sentiment d’isolement... Comme le note Neil Greenberg, spécialiste de la santé mentale au travail, les gens commencent à se demander s’ils travaillent à la maison ou s’ils dorment au bureau.

ÉROSION DU MODÈLE SOCIAL

Parmi les coûts plus pernicieux de cette « libération des contraintes » figure le développement de la surveillance numérique. Si l’employeur accepte le travail à distance, c’est aussi parfois parce que les possibilités de contrôle de l’employé sont désormais infinies. Une simple visite sur le site Web de l’application Spyrix suffit à avoir un aperçu de ces possibilités : surveillance non détectable de l’activité du clavier, de l’utilisation des applications, captures d’écran, activation de la webcam... La nouvelle normalité du télétravail, ici plutôt dystopique, peut aussi être celle d’un capitalisme de surveillance.

Le développement dans la durée d’un télétravail massif pourrait de fait mener à l’érosion progressive des unités structurantes de notre modèle social. Revenons quelques siècles en arrière. L’industrie naissante, aux XVIII^e et XIX^e siècles, suscite à l’époque elle aussi une transformation radicale des formes de travail. En s’industrialisant, les ateliers concentrent les travailleurs autour des nouvelles machines, faisant progressivement

disparaître le travail à domicile. Cette nouvelle organisation du travail industriel emprunte les principes du théâtre classique du XVII^e siècle : unité de lieu, de temps et d’action. Le travail humain se « fixe » dans un lieu précis (l’atelier, plus tard l’usine, les bureaux), pour une durée déterminée (la journée de travail), dans le cadre d’une unité d’action (les travailleurs sont collectivement impliqués dans un seul processus de production).

Ces trois unités vont progressivement structurer le modèle social des pays industrialisés : par l’amélioration des lieux de travail, notamment la prise en compte de la santé et de la sécurité, l’ergonomie, la prévention des maladies professionnelles, par l’encadrement du temps de travail (limitation des heures de travail hebdomadaires et congés payés) et par le développement d’un esprit collectif de travail, qui se reflète dans la culture d’entreprise, la négociation collective...

Ainsi, les unités de lieu, de temps et d’action du travail ont constitué ces « unités structurantes » du modèle social industriel. Or, c’est toute cette construction qui pourrait être mise en jeu. Avec le travail à distance s’érodent le lieu et les horaires de travail, les interactions sociales, voire l’esprit collectif. Les conséquences en seraient que toutes les protections liées à ces unités s’éroderaient elles aussi : comment appliquer les règles en matière de temps de travail à un personnel transformé en archipels de télétravailleurs dispersés ? Comment prévenir les risques psychosociaux liés à l’organisation ou au contenu du travail (stress, harcèlement moral, burn-out, suicide) ? Comment, dans ces conditions, créer du collectif et de la négociation collective ? Comment réduire les inégalités naissantes de conditions de travail : travailler chez soi, mais quel chez-soi ?

REINVENTER DES UNITÉS STRUCTURANTES

Avant même la pandémie, l’économie de plate-forme avait préfiguré ces risques sociaux pour les travailleurs isolés, sans accès à un management caché derrière des algorithmes et des interfaces de programmation d’applications, privés des interactions avec les collègues, soumis à l’imprévisibilité des horaires de travail et à des rémunérations au lance-pierre.

Eviter que ceci devienne le lot de tous les travailleurs à distance nécessite de réinventer des unités structurantes pour un modèle social et numérique compatible. Cela pourrait passer par la mise en place de nouveaux « lieux de travail » virtuels permettant aux télétravailleurs de se réunir et de partager leurs expériences. Par de nouvelles « unités de temps » compatibles avec la vie privée, c’est-à-dire de nouvelles formes de limitation du temps de travail (par exemple, des plages horaires de déconnexion des serveurs de l’entreprise). Par une « unité d’action » à réinventer : formes virtuelles d’organisation de travail en équipe et d’organisation de la représentation collective.

Ces pistes sont très incomplètes et n’épuisent pas la question. Il faudrait encore traiter du rôle de l’inspection du travail dans ce nouveau contexte, des coûts des équipements individuels, de l’évaluation des performances, du management algorithmique, des politiques de formation, de l’exercice des droits syndicaux et des nouvelles formes d’action collective... ■

« Avec le travail à distance s’érodent le lieu et les horaires de travail, les interactions sociales, voire l’esprit collectif »

¶

Christophe Degryse est chercheur à l’Institut syndical européen (European Trade Union Institute, ETUI).

Document 7

Source : www.service-public.fr Septembre 2021

Le forfait télétravail entre en vigueur au 1^{er} septembre 2021

Le 13 juillet 2021, l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique a été conclu avec les 9 organisations syndicales des trois versants de la fonction publique et les employeurs publics.

Dans le cadre de cet accord, une indemnisation forfaitaire des frais liés au télétravail a été prévue. Elle concerne la fonction publique de l'État et la fonction publique hospitalière. Pour la fonction publique territoriale, la mise en œuvre de l'indemnisation s'inscrit dans le cadre du principe de libre administration des collectivités territoriales.

Aux termes de l'accord précité, l'indemnisation du télétravail a été fixée à hauteur de 2,5 € par jour de télétravail, sans seuil de déclenchement, dans la limite d'un montant annuel de 220 €. Enfin, un versement selon une périodicité trimestrielle a été retenu.

Pour une mise en œuvre de ce dispositif au 1^{er} septembre 2021, un décret et un arrêté ont été publiés le 28 août au Journal officiel.

À ce titre et afin de permettre aux administrations de s'approprier le dispositif en gestion, le décret précise que le premier versement du "forfait télétravail" pour les journées de télétravail effectuées entre le 1^{er} septembre et le 31 décembre 2021 intervient au premier trimestre 2022.

Les règles applicables au télétravail dans la fonction publique

Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 détermine les conditions d'exercice du télétravail dans la fonction publique.

Qu'est-ce que le télétravail ?

L'article 2 du décret définit le télétravail comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Il peut se pratiquer au domicile de l'agent ou dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation (télécentres).

Les grands principes du télétravail dans la fonction publique

- Le télétravail repose sur le volontariat, ce qui signifie que cette modalité d'organisation du travail est demandée par l'agent et ne peut pas lui être imposée par son employeur.
- L'autorisation accordée à l'agent d'exercer ses activités en télétravail est valable pour un an maximum, renouvelable par décision expresse. Cette autorisation est

réversible, c'est-à-dire qu'il peut être mis fin au télétravail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance.

- Pour préserver l'organisation collective du travail et éviter l'isolement des agents en télétravail, la durée de présence sur site de l'agent en télétravail ne peut pas être inférieure à deux jours par semaine (sauf dérogation pour les agents dont l'état de santé le justifie). Pour un agent à temps complet, le nombre de jours télétravaillés ne peut donc pas être supérieur à trois jours par semaine. L'intérêt du service et les besoins du collectif de travail peuvent justifier que l'autorisation accordée par l'employeur soit inférieure à ce plafond.
- Le télétravail respecte le principe d'égalité de traitement : les agents en télétravail et les agents exerçant leurs activités sur site ont les mêmes droits et obligations.

La prise en compte de la spécificité de chaque employeur

Chaque employeur définit les modalités de mise en œuvre du télétravail au sein de sa structure, dans le respect des principes édictés par le décret du 11 février 2016.

Cette déclinaison du cadre réglementaire doit prendre la forme :

- d'un arrêté ministériel pour la fonction publique d'État
- d'une délibération de l'organe délibérant de la collectivité pour la fonction publique territoriale
- d'une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière

La procédure d'autorisation d'exercer en télétravail

L'agent doit faire une demande par écrit à son supérieur hiérarchique. Cette demande est faite avec copie au service en charge de la gestion des ressources humaines. Dans cette demande doivent être obligatoirement précisés les jours et le lieu d'exercice du télétravail.

Cette demande est alors transmise au responsable hiérarchique qui va l'examiner. Sont notamment pris en compte la nature des activités exercées, l'autonomie de l'agent et l'intérêt du service.

Le responsable hiérarchique soumet ensuite l'agent à un entretien préalable.

Suite à cet entretien deux réponses sont possibles :

Soit un refus du responsable hiérarchique, refus motivé et signifié par écrit. L'agent aura alors 4 possibilités :

- L'agent renonce ;
- L'agent demande un entretien avec l'autorité hiérarchique (N+2) ;

- L'agent effectue un recours auprès de la commission (administrative ou consultative) paritaire ;
- L'agent effectue un recours contentieux devant le tribunal administratif.

Soit un accord sous la réserve de la conformité des installations au domicile de l'agent ou de place disponible en télécentre.

L'acte d'autorisation d'exercer en télétravail est notifié à l'agent. Cet acte est valable pour une durée de un an maximum avec la possibilité de prévoir une période d'adaptation de trois mois maximum.