

Convention DGFIP / ANACT

Expérimentations d'espaces de dialogue (EDD) sur la thématique du télétravail et du travail hybride - Premiers enseignements en date du 15/10/2022

Préalable : Les constats, enseignements et perspectives formulés ci-après sont issus des expérimentations en cours de finalisation et ne sont exprimés que dans ce périmètre.

Ils ne permettent pas de se prononcer sur la situation dans d'autres services de la DGFIP, mais font émerger des thématiques/axes de réflexion qui peuvent être questionnés plus largement.

Des expérimentations sur les thématiques du management et de la prévention des risques professionnels ont été menées en parallèle sur des bases méthodologiques communes. Elles ne sont pas traitées dans la présente note.

Ce document intermédiaire a été réalisé à la demande de la DGFIP pour contribuer aux discussions paritaires à venir sur la thématique du télétravail et du travail hybride.

1. Contexte d'intervention

1.1. La convention DGFIP/ANACT

La DGFIP et l'ANACT ont signé en septembre 2019 une convention relative à une étude d'usage des outils « Conditions de Vie au Travail » (CVT) déployés au sein de la DGFIP. Cette étude a été réalisée par entretien auprès de 8 directions locales (Puy-de-Dôme, Gironde, Moselle, Nord, Jura, Manche, Calvados, Pas-de-Calais).

Les travaux de cette première phase ont été restitués en CNS le 23/02/2021.

A cette occasion, a été validé le principe d'une seconde phase d'expérimentation sur un nombre de terrains restreint et sur les 3 thématiques suivantes :

1. Accompagnement sur la méthodologie DUERP (articulation prévue avec le projet ministériel de refonte de l'application DUERP-PAP) ;
2. Organisation d'espace de dialogue sur la thématique du télétravail ;
3. Formation de l'encadrement à la prise en compte de la QVT dans leurs pratiques managériales.

Les terrains ayant accueillis les expérimentations sont la DDFIP du Jura (39) et la DDFIP du Calvados (14) sur les 3 thématiques et le CSRH de Moselle (57) sur la thématique liée au télétravail.

A date de diffusion de cette note, ces expérimentations sont restituées sur la DDFIP 39 et le CSRH 57. La restitution auprès du comité de pilotage de l'expérimentation à la DDFIP 14 sera réalisée le 10/10/2022.

Ne sont restitués dans cette note que les enseignements et perspectives issus des expérimentations en lien avec le télétravail.

1.2. La thématique télétravail et travail hybride

L'intention première de cet axe d'expérimentation était de tester l'outil « Espace de dialogue » au sens de l'ANACT comme moyen d'instruire les questions du télétravail et de ses impacts sur l'organisation du travail.

Les espaces animés à l'occasion de ces expérimentations ont permis de dégager de grandes problématiques propres aux conditions du télétravail et du travail hybride. Ces enseignements sont présentés dans les fiches thématiques page 8 et suivantes.

Le rapport final d'intervention reprendra plus précisément ces éléments, notamment concernant les outils utilisés. Ce rapport sera restitué en CNS et couvrira les 3 thématiques d'expérimentation.

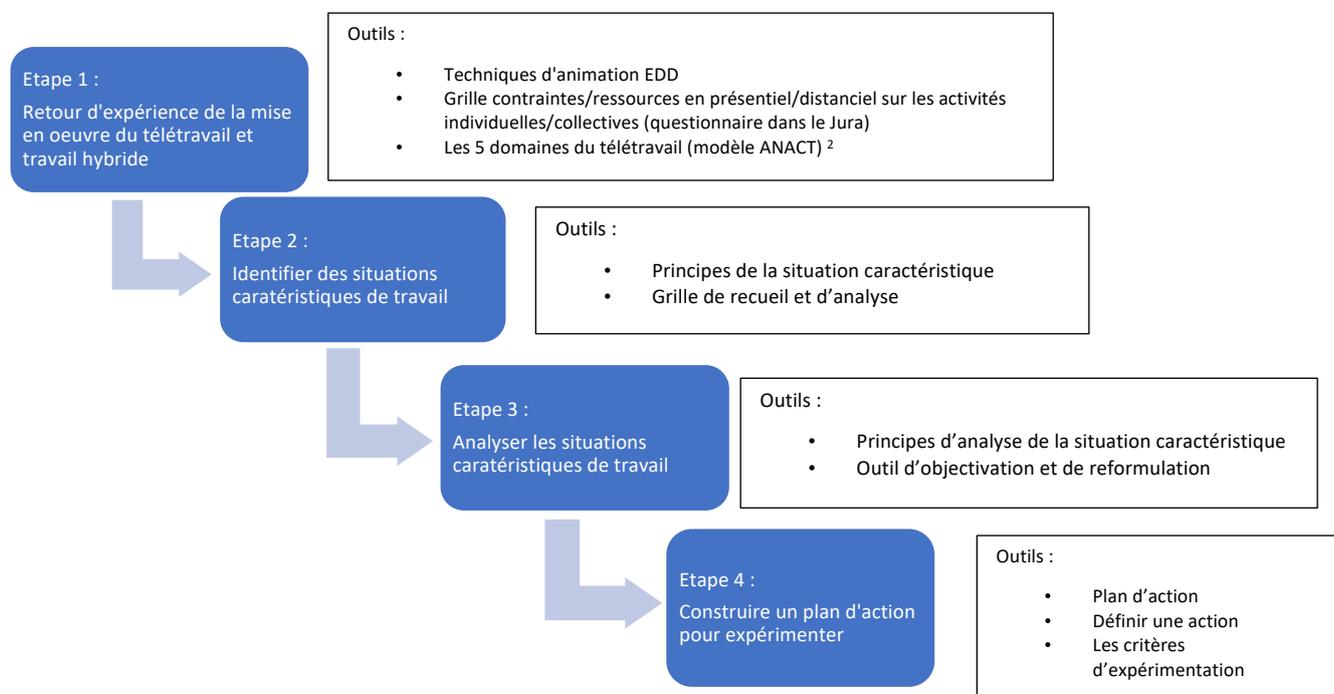
2. Accompagner la mise en place d'espaces de dialogue sur le télétravail et le travail hybride

L'expérimentation a consisté en l'accompagnement de plusieurs encadrants de proximité, dans la mise en place et l'animation, au sein de leur service, d'une série de 4 espaces de dialogue (EDD), sur la thématique du télétravail et du travail hybride. Au sein de ces espaces, les maîtres mots sont :

- La discussion sur et à partir du travail réel,
- La co-construction d'actions d'amélioration des conditions de travail,
- Par celles et ceux qui font et organisent le travail.

Chaque encadrant/animateur accompagné a bénéficié d'une séance commune d'apports avec les acteurs mobilisés sur les autres thématiques. Cela a été complété sur chaque terrain, de séances d'apports et de préparation avec l'accompagnante ANACT avant chaque animation auprès des équipes et ce, en compagnie du référent télétravail, et du préventeur de son secteur.

Le schéma suivant reprend le déroulé type d'un accompagnement.



2.1. Cadre des trois expérimentations

L'expérimentation a été menée dans le Calvados (14) au sein d'un Service de Gestion Comptable (SGC), dans le Jura (39) au sein d'un Service de Publicité Foncière et d'Enregistrement (SPFE) et en Moselle (57) au sein d'un Centre de Services des Ressources Humaines (CSRH).

Chacune des expérimentations a été supervisée par la ou le responsable de service, les animations des espaces de discussions étant menées directement par les adjoints responsables d'équipes, auprès de leurs collectifs respectifs. 7 collectifs ont participé à ces expérimentations.

Au total, ces expérimentations ont mobilisé :

- Au CSRH 57 :
 - 1 chef de service, 2 adjoints et 13 agents des différents secteurs sur un ensemble de 4 espaces de dialogue internes de 1h30 à 2h00 chacun. La chef de service, les adjoints, l'assistant de prévention et la référente télétravail ont participé à 4 réunions de débrief / préparation avec l'ANACT ;
 - Nombre de télétravailleurs et nombre de jours moyens par semaine : Au service enregistrement, 2 agents sur 5 télétravaillent 3 jours par semaine en moyenne – Au service Publicité Foncière 8 agents sur 17 télétravaillent dont 7 à raison de 3 jours par semaine, et 1 à raison de 2 jours en moyenne par semaine.
- A la DDFIP 14 :
 - 1 chef de poste, 2 adjoints et 13 agents des différents secteurs sur un ensemble de 3 espaces de dialogue internes de 1h30 à 2h00 chacun. Le chef de poste, les adjoints, l'assistante de prévention et le référent télétravail ont participé à 3 réunions de débrief / préparation avec l'ANACT ;
 - Nombre de télétravailleurs et nombre de jours moyens par semaine : dépenses 5/6 dont 3 sur 2 jours – 1 sur 3 jours – 1 sur 3 jours en site distant, hôpitaux ¾ 3 jours par semaine, Recettes et compta 2 sur 9 dont 1 sur 1 jour, et 1 sur 2 jours – le chef de poste et un adjoint de télétravaillent pas, 1 adjoint télétravaille.
- A la DDFIP 39 :
 - 1 chef de service, 2 managers (dont 1 chef de service par intérim) et 16 agents (fluctuant selon les dates) sur un ensemble de 3 espaces de dialogue internes de 1h30 à 2h00 chacun. Les managers, l'assistant de prévention et la référente télétravail auront au final participé à 3 réunions de débrief / préparation avec l'ANACT ;
 - Nombre de télétravailleurs et nombre de jours moyens par semaine : Au service enregistrement, 2 agents sur 5 télétravaillent 3 jours par semaine en moyenne – Au service Publicité Foncière 8 agents sur 17 télétravaillent dont 7 à raison de 3 jours par semaine, et 1 à raison de 2 jours en moyenne par semaine.

2.2. Adaptation des accompagnements aux contextes locaux.

Niveaux d'autonomie dans l'animation

Si l'intention initiale est de transférer les outils méthodologiques, pour permettre aux encadrants expérimentateurs d'être autonomes dans l'organisation et l'animation d'EDD sur le télétravail et le travail hybride, tous les terrains et acteurs ne présentaient pas les mêmes marges de manœuvre pour ce faire. Tous les encadrants participants ont assuré en autonomie les temps de présentation de la démarche au collectif par différents moyens (oral, mail, etc...) et la constitution des EDD. Seuls certains temps d'EDD ont été animés en totale autonomie. Les autres temps ont pu être coanimés avec le tiers intervenant.

Adaptation des outils selon disponibilité (Questionnaire)

Un des services expérimentateurs a connu plus de difficultés à intégrer à son activité, fluctuante et avec une exigence de réactivité, des temps de travail en commun. Dans ce cadre, la première étape de retour d'expérience a été réalisée grâce à un questionnaire anonyme ayant permis de préparer

la réflexion. Des temps en présentiel ont finalement permis de finaliser la construction de cette première étape. Les étapes suivantes n'ont pas pu mobiliser une jauge équivalente au temps 1 pour poursuivre la co-construction en équipe.

Ce questionnaire est présenté en annexe 3.

Adaptation des modalités présentielles/distancielles aux possibilités locales

Les accompagnements ont également été l'opportunité de tester des modes de travail hybrides.

La majorité des temps d'accompagnement ANACT/animateurs se sont déroulés en visio-conférence. Les temps d'installation ont systématiquement été effectués en présentiel afin de prendre directement contact avec le terrain et de faciliter les animations et échanges lors des coanimations. Sur un terrain le dernier espace d'échange (construction, consolidation du plan d'actions) a été effectué en présentiel.

Les temps d'EDD menés en visioconférence ont été mis en place par les terrains expérimentateurs. La mise en place de ces visioconférences de travail collectif a été une expérimentation en soi au regard du peu d'intégration de ces outils aux fonctionnements actuels et à la non-prise en main de ces outils par les collectifs de travail, encadrants et agents. Ont été mobilisés à cette occasion à la fois l'outil gotomeeting avec présence en salle (nécessitant une demande au supérieur hiérarchique) et l'outil webconférence de l'état, pouvant être mobilisé en autonomie par l'encadrant ou l'agent sans demande préalable. Sur un terrain, l'outil a été mobilisé de manière totalement hybride : certains dans leur bureau sur site, d'autres en télétravail et certains en salle de réunion simultanément.

3. Pertinence du dispositif testé et son adaptation au contexte

Attention : Les éléments formulés ci-dessous le sont avant la totalité des restitutions auprès des comités de pilotages paritaires. Ils pourront être enrichis par ces étapes à venir.

3.1. Les éléments de méthodologie testés

Il a été proposé, à chaque encadrant et collectif accompagné, de mettre en œuvre des outils similaires pour :

- Mettre en place et animer des EDD pour améliorer le fonctionnement et les conditions de travail hybride ;
- Structurer les échanges sur le télétravail dans une approche collective et organisationnelle ;
- S'appuyer sur les situations de travail et leur analyse ;
- Questionner et formaliser les résultats à chaque étape dans la perspective d'un plan d'actions.

Mettre en place et animer des EDD

Le transfert nécessaire à la mise en place d'EDD a été réalisé conjointement avec les 3 thématiques en amont de l'accompagnement et à l'occasion de chaque temps de préparation. Il a intégré des notions plus générales sur le champ de conditions de travail et l'approche organisationnelle.

L'objectif de ce transfert est d'outiller les animateurs pour expliquer aux participants ce qui est proposé, les mobiliser et animer l'EDD dans un but constructif.

Sont notamment évoqués :

- La nécessité de clarifier les objectifs et modes de fonctionnement ;
- Le besoin de sécuriser les échanges et les suites qui y seront données ;
- Les rôles de chacun et la posture de l'animateur ;

- L'importance de tenir l'approche collective et organisationnelle et de ramener les expressions de ressentis individuels vers des mises en perspective au regard de l'activité (impacts, causes...);
- Des outils pour aider à objectiver et affiner les expressions (reformulations, questionnements d'approfondissement...).

Des diapositives utilisées pour présenter ces éléments sont présentées **en annexe 1**.

Structurer les échanges sur le télétravail dans une approche collective et organisationnelle

Il est proposé d'identifier collectivement, dans l'organisation actuelle du travail, les contraintes et ressources pour la réalisation des activités individuelles et collectives en présentiel et en distanciel.

Cet échange est structuré autour des 5 dimensions du télétravail identifiés dans le modèle ANACT.

Une grille est proposée pour mener les échanges et recueillir les expressions. Ces outils sont présentés en **annexe 2**. Sur l'un des terrains, cette phase a été initiée par la diffusion d'un questionnaire. (**Annexe 3**)

S'appuyer sur les situations de travail et leur analyse

Sur la base des éléments produits lors du premier espace d'échange, il s'agit d'identifier et de formaliser des situations de travail posant des difficultés de façon à pouvoir les analyser pour définir des actions d'améliorations. On parle de situations caractéristiques de travail.

Une grille unique permet la formulation de la situation, la formalisation de son analyse et des actions possibles. (**Annexe 4**)

Questionner et formaliser les résultats à chaque étape dans la perspective d'un plan d'action.

Il est important qu'à chaque étape, les participants à l'EDD formalisent et valident la production de la séance et ce qui peut en être fait. C'est l'objet des outils présentés en annexes 2 et 4.

In fine, l'EDD formalise un plan d'actions qui est sa production finale et exploitable.

Un modèle est proposé en mettant en lumière ce qui est à la main ou non du service qui mène l'EDD. (**Annexe 5**)

Il s'agit alors d'identifier qui peut instruire les propositions d'actions qui dépassent le champ de compétences du service.

3.2. La prise en main par les participants

Des outils bien appropriés, une démarche difficile à situer

Les encadrants animateurs ont pu facilement prendre en main et exploiter les outils proposés.

Ils ont permis de structurer les échanges et les analyses et de faire émerger des problématiques et des pistes d'actions d'améliorations adaptées aux terrains.

Les agents mobilisés, de prime abord sceptiques, ont été globalement rassurés et plutôt satisfaits de pouvoir approfondir les échanges sur le télétravail et le travail hybride au-delà d'un débat sur le « pour » ou « contre » le télétravail.

Malgré un intérêt, un doute sur la capacité d'action a posteriori a été régulièrement exprimé.

Une approche collective difficile à installer

Les outils ont vocation à explorer une approche organisationnelle et collective, les points de vue individuels sont restés dans un premier temps très présents. Certaines actions montrent que l'appréhension collective des problématiques a pu s'opérer néanmoins.

Toutefois, l'espace de dialogue ne se substitue aux temps de régulations individuels.

Les expérimentations montrent que cette approche par le travail et son organisation est peu répandue. Il est nécessaire de la transmettre aux animateurs pour permettre une utilisation pertinente des outils.

Cela fait écho au constat du peu d'espaces existants actuellement pour échanger sur le travail et son organisation au sein des services expérimentateurs.

3.3. Le rôle des référents télétravail et assistants de prévention.

Associer les référents télétravail et assistants de prévention aux temps de préparation et de débrief des temps de travail avec le collectif a permis dans certains cas, de mettre à disposition et communiquer sur des ressources du travail hybride (essentiellement équipements et outils numériques). Dans un cas, le référent télétravail a accompagné les encadrants à la mise en place d'une réunion hybride.

Cela a permis aussi de montrer que certains managers peuvent avoir besoin de soutien dans la mise en œuvre des outils propres au travail hybride ou pour mettre en place des espaces de dialogue.

Selon leur profil, leur disponibilité et après formation, les référents télétravail et les assistants de prévention peuvent être positionnés comme tel.

3.4. Les questions pour un éventuel déploiement

La méthodologie proposée a permis de coconstruire des actions d'amélioration.

L'espace de discussion permet de proposer un temps de travail collectif sur des modalités communes de fonctionnement et peut contribuer à la construction du collectif de travail.

C'est aussi un lieu de controverses professionnelles, importantes pour instruire les irritants dans une équipe avant qu'ils ne deviennent tensions.

Les expérimentations montrent que ces espaces de discussions peuvent être pertinents à l'échelle d'une équipe, comme outil d'animation et de régulation.

Au-delà du télétravail, c'est un moyen qui peut être utile pour réguler les adaptations nécessaires à la mise en œuvre sur le terrain des cadres nationaux, régulièrement changeants.

Toutefois, ces expérimentations ont également soulevé certaines conditions pour envisager un déploiement large dans les services de la DGFIP. On peut notamment citer :

- La nécessité d'un portage et d'une légitimité institutionnelle de ce type de démarche. Les managers et les participants doivent se sentir légitimes pour animer ces temps et en porter les conclusions vers leur ligne hiérarchique ou des fonctions supports lorsque nécessaire ;
- Définir les animateurs possibles, les former au préalable. Organiser leur accompagnement dans ses démarches à travers des référents qui pourraient coanimer voire animer en tant que tiers extérieur si nécessaire ;
- Définir qui pourraient être référents sur ces outils et comment ils sont formés et rendus disponibles ;
- Réfléchir dans quel espace existant cet outil pourrait être utilisé ;
- Le déploiement auprès de collectifs volontaires pour utiliser cet outil (ou au moins ouverts à le mettre en œuvre).



4. Les résultats et enseignements thématiques

Les espaces animés à l'occasion des expérimentations sur les 3 terrains ont permis de dégager 4 types d'enjeux propres aux conditions de mise en œuvre du télétravail et du travail hybride.

Ces enseignements sont présentés dans les fiches thématiques suivantes :

- **Thématique 1 : Faire vivre et/ou préserver les collectifs de travail** (p 8/9) ;
- **Thématique 2 : S'approprier et mettre en œuvre les outils nécessaires au travail hybride** (p 10/11) ;
- **Thématique 3 : Assurer l'intégration et la montée en compétences des nouveaux arrivants** (p 12/13) ;
- **Thématique 4 : Réguler l'impact sur l'activité et positionner le rôle des managers** (p 14/15).

Chaque enjeu est illustré par des éléments de constats issus des terrains, des propositions de questions que la situation soulève, et des exemples d'actions identifiées sur les différents sites.

Les livrables produits par les 3 accompagnements sont proposés en annexe 6

Enseignements issus de l'expérimentation d'espaces d'échanges sur le télétravail

Thématique 1 : Faire vivre et/ou préserver les collectifs de travail

Ce qui a émergé des terrains

La question de l'importance de la préservation des collectifs « malgré » le télétravail a été centrale dans les échanges.

Déséquilibres dans le contenu de l'activité et tensions dans le collectif

Des tensions existent entre télétravailleurs et non (ou moins) télétravailleurs. Issues ou renforcées par la période de crise sanitaire, ces tensions persistent.

La charge de travail est répartie au sein de l'équipe afin d'être au rendez-vous des objectifs. Elle fait globalement l'objet d'un suivi avec, d'un point de vue quantitatif, une attention à conserver une équité entre les agents.

Or des activités sont non-télétravaillables en l'état et sont réalisées par des agents en présentiel (ex : accueil physique et téléphonique, gestions des aléas, tâches de résolution de problème demandant de nombreux échanges...). Aussi la proportion de temps de travail effectué en présentiel ou en distanciel de chaque agent impacte la nature des activités qu'il réalise. La répartition équitable des types d'activité entre les agents est peu (voire pas) questionnée alors que cela peut impacter le contenu du travail et les compétences de chacun. Ce questionnement pourrait permettre de veiller a minima à un meilleur équilibre distanciel-présentiel pour chacun, ou à définir les possibilités de télétravail de chacun à partir des besoins collectifs. Cette répartition souvent ressentie comme déséquilibrée est à l'origine de sentiment d'iniquité et de tensions.

La place de l'échange et du dialogue sur l'organisation du travail

Les participants ont montré une appétence à discuter sur les questions d'organisation du travail.

Les temps d'échange et de réflexion collectifs diminuent au sein des collectifs. Ils sont principalement consacrés à de la transmission descendante d'informations (nouveaux dispositifs, activité à venir, consignes...).

Il n'y a pas eu de temps de réflexion commune sur la mise en œuvre du télétravail et du travail hybride et sur son impact sur l'organisation du travail collectif.

Des règles de fonctionnement liées à la mise en œuvre du télétravail n'ont pas été discutées ni formalisées collectivement (ex : charte ...).

La multiplication des temps de transmission d'informations individuels et collectifs par les encadrants (nouvelles consignes, nouveaux dispositifs...) selon les présences et joignabilités peut amener des interprétations et des façons de faire différentes au sein du collectif, générant des tensions, des temps de régulation nécessaires voire des erreurs. (cf. thématique 3).

La question du collectif est également impactée par les questions d'équipements et outils numériques mobiles, notamment de capacité à travailler ensemble en travail hybride (cf. thématique 2).

Des collectifs impactés au-delà du télétravail

Certains collectifs sont impactés par d'autres éléments que le télétravail (turnover, réorganisation, transfert de compétences...) qui amènent à faire travailler ensemble des habitudes, des façons de faire et des histoires professionnelles différentes. Il s'agit alors autant de recréer un collectif que de le préserver.

Le télétravail peut également être une façon de s'extraire de conditions de travail sur site jugées difficiles (ex : bruit, situation relationnelles compliquées...) et en général préexistantes, et pouvant générer de l'isolement.

La situation d'un collectif de travail est mouvante (composition, appétence pour le télétravail, cycles d'activité, évolution des cadres et du contenu du travail...). L'organisation du travail incluant le travail hybride ne peut pas être figée dans le temps, elle a besoin d'être régulée et ajustée au fil de l'eau.

Les questions que cela pose et les perspectives que cela ouvre

L'approche principalement individuelle du télétravail, au cas par cas sans partage des besoins collectifs ne permet pas d'avoir une approche véritablement organisationnelle du télétravail.

Le déploiement du télétravail est cadré au niveau national (protocole, accord-cadre) mais sa mise en œuvre nécessite d'adapter ces cadres aux réalités et contraintes des terrains et des spécificités des collectifs, tous différents. L'organisation de ce travail revient de fait aux managers et encadrants de proximité. Il est nécessaire que ce travail soit reconnu et soutenu par la ligne hiérarchique et l'institution.

Sans que cela soit exhaustif, il s'agit de :

- Envisager les temps communs nécessaires au fonctionnement et à l'animation du collectif ainsi qu'à la régulation de l'organisation du travail
- Pouvoir envisager les équilibres de charges qualitatives et quantitatives de travail.
- Envisager les modalités de travail en commun incluant les modalités de travail hybride. Cela inclut les questions du transfert d'information, de l'accueil et de la montée en compétences des nouveaux arrivants (voir thématique 3).

Cela pose la question :

- Des temps disponibles pour organiser ces temps collectifs ou de l'intégration de ces réflexions aux temps collectifs existants ;
- De l'outillage et du soutien des encadrants pour ce faire (méthodologie, transfert, fonction support...) ;
- De l'évolution du caractère non-télétravaillables de certaines activités ;
- Du portage par l'institution et de l'instruction interne des questions qui émergent de ces temps et qui ne relèvent pas de la compétence des collectifs.

Certains collectifs récents ont besoin de construire des modes de fonctionnement communs. Ce travail peut être un début de socle partagé de pratiques.

Se préoccuper de l'impact du télétravail sur l'organisation et les conditions de travail revient également à instruire des questions relatives aux conditions de travail en présentiel, qu'elles soient préexistantes (ex : adaptation des espaces, bruit, difficultés relationnelles...) ou en lien avec le travail hybride (ex : quel matériel/ espace pour travailler en visio dans de bonnes conditions...).

Exemples d'actions issues des espaces d'échanges menés :

- Formaliser des règles de fonctionnement du collectif au regard du télétravail et du travail hybride ;
- Envisager d'organiser le télétravail par quinzaine pour favoriser la pose de 2 jours de télétravail consécutifs pour limiter les ports de charges et les temps de préparation, et permettre à toutes et tous de télétravailler de cette façon ;
- Définir un jour de non télétravail pour tout le monde ;
- Organiser la gestion collective des dossiers complexes en présentiel et en distanciel par l'utilisation de l'outil Web conférence afin de pouvoir de nouveau en attribuer certains à des agents moins aguerris et organiser leur montée en compétences grâce au soutien de sachants. Cela permet en même temps de décharger ces sachants qui concentraient le traitement des dossiers complexes ;
- Encourager le collectif à utiliser à son initiative l'outil webconférence pour faciliter le travail et les échanges entre présents et télétravailleurs, mais aussi pour maintenir des temps de convivialité même hybrides ;
- Réfléchir, dans le cadre d'un déménagement, aux aménagements possibles pour intégrer au mieux les besoins de travail individuels et collectifs, en présentiel et en distanciel (espace de travail en commun, cloustras en open-space, modalités de visio sur site...).

Enseignements issus de l'expérimentation d'espaces d'échanges sur le télétravail

Thématique 2 : S'approprier et mettre en œuvre les outils nécessaires au travail hybride

Ce qui a émergé des terrains (constat, amélioration nécessaire)

Des outils numériques peu intégrés dans les pratiques

Le travail commun à distance est peu pratiqué au sein des collectifs.

Les applications disponibles à cette fin (gotomeeting, webconférence, tchap) sont peu voire pas connues. Leur usage n'est globalement pas maîtrisé à tous les niveaux (encadrants et agents). Il en est de même pour le matériel équipant les salles de visioconférences lorsqu'elles sont accessibles.

Dans les collectifs travaillant ensemble à distance, ce sont le téléphone et les mails qui sont mobilisés.

Des activités collectives non facilitées en hybride

Certaines dotations en matériel ne permettent pas des usages hybrides (certains postes sans webcam, pas de casque-micro...). Des dotations complémentaires sont possibles mais non connues.

L'organisation de temps collectifs à distance apparaît difficilement accessible souvent du fait d'une mauvaise expérience où de la découverte en direct des difficultés liées aux espaces de travail et au manque de matériel (écho en open-space, pollution sonore sans casque...) qui ont rendu impossible les échanges. Il n'existe pas de ressource identifiée en interne pour être accompagner sur ces sujets. Les outils/guides existants sont peu utilisés et peu connus.

Les outils de webconférence les plus connus requièrent une demande auprès de ceux qui possèdent les licences en nombre limité, au niveau de la direction du site. Les outils sans licence sont peu connus, ou des doutes sont émis quant à l'autorisation de les mobiliser ou sur leur usage (jauge de personnes à distance, accès direct des agents,...)

Les typologies d'aménagements de locaux sont relativement similaires sur les différents terrains (open-space, salle de réunion, salle de visioconférence, bureau individuel). Les difficultés à envisager pour l'organisation de temps collectifs hybrides sont proches pour les différents collectifs.

La question de la joignabilité partagée par tous

La question est de savoir : qui est au bureau, en télétravail ou absent (plannings partagés, quels outils ?), joignable, voir si l'on s'autorise à contacter les personnes à distance. Cette question peut s'étendre au-delà du collectif de travail, sur des services partenaires par exemple.

La fourniture de téléphones portables professionnels est selon les cas systématique ou selon la volonté du télétravailleur. Le renvoi des téléphones fixes vers les téléphones portables personnels pose question. Cela peut générer des surcharges d'appel à traiter pour les présents.

La non-transférabilité des appels groupés est aussi une difficulté récurrente pour les présents. Il s'agit d'une impossibilité technique avec les équipements actuels.

La dématérialisation des activités en cours

Tous les process et documents de travail ne sont pas dématérialisés (ou partiellement). Cela peut amener à des temps de préparation du télétravail plus long (ex : édition préalable), à des fractionnements d'activité entre distanciels et présents ou à déclarer l'activité non-télétravaillable. Mais la dématérialisation n'est pas toujours suffisante pour permettre de sécuriser un travail qui nécessite un suivi sur papier (pointage de passation d'écritures comptables, fatigue oculaire,...).

Les processus de dématérialisation peuvent générer des « bugs » d'application qui génèrent des temps de traitement complémentaires et des supports complémentaires (numérisés et sauvegardés en gestion de document ou papiers).

Les modalités de gestion documentaire en ligne ne sont pas nécessairement partagées et peut générer des difficultés d'accès à l'information.

Les ports USB sont bloqués pour raison de sécurité et ne permettent pas l'utilisation d'imprimante ou de scanner au domicile. Cela est identifié comme un facteur contraignant, impliquant des temps de préparation, des ports de charge et du fractionnement des activités.

Les questions que cela pose et les perspectives que cela ouvre

Les modes de travail hybrides ne sont pas intégrés au fonctionnement des collectifs bien que de nombreux outils, matériels et guides existent et sont à disposition.

Cela questionne le « coût d'entrée » pour un encadrant (ou un agent) pour prendre en main seul les outils en considérant les contraintes existantes (locaux, matériels...).

Pourtant, ces modes de travail peuvent être une réponse pour faciliter le partage des tâches, le travail collectif, la montée en compétences des nouveaux arrivants ou faciliter une compréhension commune des nouveaux dispositifs ou évolution du travail. Ces avantages potentiels ne sont pas envisagés.

Cela questionne également le temps disponible pour intégrer ces nouveaux outils sans entrevoir de plus-value immédiate. Une réflexion collective peut permettre d'envisager pour quel usage ces outils seraient utiles et motiver ces évolutions de pratiques.

Il semble donc utile d'envisager comment accompagner les encadrants et leurs équipes dans la prise en main des outils à leur disposition. Cela pose la question de disposer de personnes ressources à même de les conseiller ou de les accompagner dans cette prise en main.

Par ailleurs, la définition des outils indispensables à un travail au sein d'un collectif hybride (ex : webcam, casque...), que l'on soit télétravailleur ou non pourrait permettre de recenser les équipements manquants, sur site et à domicile. La fourniture et l'accompagnement à l'utilisation de ces outils (lorsque nécessaire) semble un préalable à l'utilisation des outils de travail en mode hybride.

Les difficultés liées à l'impossibilité d'imprimer ou de scanner à distance peut aussi amener à proposer des réflexions internes sur les procédures existantes et les possibilités de les faire évoluer pour diminuer l'utilisation du format papier. Cela a notamment émergé d'un autre terrain DGFIP.

Cela peut être élargi à des réflexions sur les freins à la télétravailabilité de certaines activités et les actions envisageables pour les lever.

Exemples d'actions issues des espaces d'échanges menés :

- Équiper les agents qui ne le seraient pas de webcam, d'écouteurs ou de casque adaptés à la visioconférence ;
- Tester la mise en place de temps collectifs en mode hybride ;
- Convenir collectivement des règles de joignabilité et de transferts d'appel en télétravail ;
- Mettre en place des plannings partagés contenant les informations de disponibilités ;
- Encourager les agents à utiliser à leur initiative l'outil webconférence pour faciliter le travail et les échanges entre présents et télétravailleurs ;
- Organiser collectivement la gestion des documents partagés en ligne.

Enseignements issus de l'expérimentation d'espaces d'échanges sur le télétravail

Thématique 3 : Assurer l'intégration et la montée en compétences des nouveaux arrivants

Ce qui a émergé des terrains

Les besoins de formations de terrain

Les agents expérimentés, dits « sachants » se font rares, au regard des renouvellements d'équipes et des départs progressifs à la retraite.

Les formations à la prise de poste, si elles existent ne sont pas toujours possibles à l'arrivée des nouveaux agents.

Il est indiqué au cours des échanges que la formation initiale d'un agent des finances publiques est une base indispensable mais que l'apprentissage des métiers se fait essentiellement sur le terrain, au contact des collègues et en faisant.

Ce besoin de formation de terrain est d'autant plus incontournable du fait des évolutions régulières et rapides des activités, des prescriptions et des façons de faire.

Les nouveaux arrivants ont besoin, d'être en proximité des managers et de leurs homologues, afin d'obtenir les informations nécessaires et de monter en compétences. Ils ne télétravaillent pas ou exceptionnellement pour ces raisons d'autonomie.

Accéder aux savoirs et à l'information

La circulation de l'information est plus naturelle sur site. Elle se fait principalement par courriel ou téléphone en distanciel et surtout lorsque les circonstances imposent une diffusion très rapide.

L'accès aux collègues sachants pour les nouveaux arrivants est rendu plus difficile du fait du télétravail de ces derniers.

Il n'est pas toujours aisé pour les nouveaux arrivants de prendre contact à distance avec les sachants (difficile à identifier ou à « s'autoriser à »).

Les outils numériques du travail hybride ne sont pas intégrés dans les pratiques des agents et des services (cf. thématique 2).

Les temps d'échange collectifs (ex : réunions d'équipe) se raréfient. Lorsqu'elles ont lieu ces réunions sont essentiellement destinées à transmettre de l'information, plutôt qu'à animer des temps d'échanges, permettant de traiter des pratiques de travail, des gestes professionnels.

Les modalités de tutorat/d'accompagnement ainsi que les règles collectives de fonctionnement avec le télétravail ne sont pas réfléchies collectivement ni formalisées.

Impact sur les activités et charges de travail

Les encadrants, qui télétravaillent rarement, prennent souvent en charge une partie de la montée en compétence des nouveaux arrivants. C'est une charge complémentaire.

Les sachants les plus présents peuvent être sur-sollicités par les nouveaux arrivants.

Afin d'éviter les erreurs, à fortiori en temps contraint, certains dossiers complexes sont plutôt confiés aux sachants. Ce qui peut surcharger les sachants et limiter les possibilités de montée en compétences des nouveaux arrivants.

Des temps de soutien et de transmission de l'information peut avoir lieu entre les managers et les agents, mais en dehors de temps collectifs. Cela peut amener des interprétations différentes et engendrer des erreurs.

Le tutorat en binôme ou collectif, n'est pas facilité dans ce contexte.

Les espaces de travail ouverts, potentiellement bruyants, peuvent générer un besoin de mise à distance, pour traiter des dossiers complexes.

Les questions que cela pose et les perspectives que cela ouvre

Les modalités d'inclusion et de montée en compétences des nouveaux arrivants sont impactées par le travail hybride. Elles demandent à être organisées pour trouver un équilibre présentiel distanciel des sachants et nouveaux arrivants et/ou améliorer les modalités de partage collectif à distance, pour soutenir les nouveaux arrivants.

Les enjeux de performance de l'activité qui peut amener les managers à organiser l'activité en fonction des compétences avérées des agents. Cela peut être un frein à la montée en compétence et l'autonomisation des nouveaux arrivants.

Au regard des départs à la retraite et des renouvellements dans les collectifs, la montée en compétences et en autonomie est un véritable enjeu de conservation du savoir-faire professionnel.

L'intégration « en mode dégradé », pose pour les nouveaux arrivants la question du sens du travail et de la fidélisation.

Le turn-over au sein de collectif réduit en effectif, pose la question de la charge de travail supplémentaire engendrée et des impacts sur la performance et la santé des agents.

Sans que cela soit exhaustif, il s'agit de :

- Définir collectivement les équilibres et règles de fonctionnement permettant de soutenir la montée en compétences et l'intégration des nouveaux arrivants tout en assurant un accès au télétravail et une surcharge limitée ou équitablement répartie pour les sachants ;
- Proposer des règles collectives de fonctionnement en mode hybride qui peut servir de socle commun pour faciliter l'inclusion d'un nouvel arrivant ;
- Assurer la montée en compétences et une autonomisation « efficace » des nouveaux arrivants permettant de conserver les savoirs faire malgré le renouvellement des effectifs ;
- Proposer des conditions d'accueil qui font sens et favorise la fidélisation des agents.

Se pencher [sur](#) les processus d'intégration, c'est se poser la question de la continuité de l'activité. C'est aussi se poser la question des contraintes et des ressources actuelles des collectifs pour mener l'activité d'intégration des nouveaux agents.

Exemples d'actions issues des espaces d'échanges menés :

- Encourager les nouveaux arrivants à solliciter les managers et les collectifs, notamment les personnes à distance ;
- S'assurer de l'équilibre présentiel-distanciel des agents, afin que les sachants et les agents novices puissent échanger ;
- Organiser des temps réguliers communs, en mode hybride si nécessaire, sur les nouvelles prescriptions et nouvelles pratiques ;
- Organiser la gestion collective des dossiers complexes en présentiel et en distanciel par l'utilisation de l'outil Web conférence afin de pouvoir de nouveau en attribuer certains à des agents moins aguerris et organiser leur montée en compétences grâce au soutien de sachants. Cela permet en même temps de décharger ces sachants qui concentraient le traitement des dossiers complexes.

Enseignements issus de l'expérimentation d'espaces d'échanges sur le télétravail

Thématique 4 : Réguler l'impact sur l'activité et positionner le rôle des managers

Ce qui a émergé des terrains

Des charges complémentaires pour les managers

Les managers doivent gérer la répartition de l'activité entre les agents afin d'être au rendez-vous de leurs objectifs, en intégrant la gestion des aléas au quotidien.

En situation de travail hybride, la répartition de l'activité est plus complexe du fait du caractère actuellement non télétravaillable de certaines activités. Cela génère un travail complémentaires important de planification.

Cela vient s'ajouter à l'activité complémentaire de suivi des agents en télétravail.

La communication auprès de l'ensemble des agents des informations nécessaires à l'activité est plus compliquée dans un contexte de collectif éclaté spatialement. Cela multiplie les temps de transmission et les temps nécessaires pour réguler des compréhensions et interprétations différentes des informations transmises.

Les réunions se sont raréfiées depuis la crise sanitaire et du fait que les managers sont largement mobilisés par les évolutions organisationnelles et les projets transversaux.

Les outils numériques de travail en commun à distance sont peu voire pas intégrés au fonctionnement des services. Ces outils sont peu connus et le coût d'entrée pour les managers est ressenti comme important (cf. thématique 2)

Le plus souvent les managers ne télétravaillent pas, afin de ne pas augmenter leurs contraintes, et de mieux réguler avec les agents en présentiel.

Le rôle du manager auprès du collectif de travail à renforcer

Le télétravail et plus globalement le travail hybride, non discuté collectivement, génère ou amplifie des tensions dans le collectif de travail entre télétravailleurs et non télétravailleurs (cf. thématique 1).

Par ailleurs, ces nouveaux modes d'organisation impactent les modes de collaboration et les outils de suivis en commun de l'activité ou l'accès mutualisé à certaines ressources (montée en compétences des nouveaux arrivants, tableaux partagés, serveurs mutualisés...)

Il n'y a pas encore eu de temps d'échange sur le travail hybride et l'organisation du travail.

Lorsqu'elles sont mises en place, les réunions d'équipe consistent en du partage d'informations descendantes.

Les managers sont confrontés aux questions de cohésion et d'animation d'équipe. Leur rôle est fondamental dans ce domaine avec un impact majeur sur les conditions de vie au travail des agents. Toutefois, la mesure de leur activité et du bon fonctionnement du service se fait essentiellement à travers les indicateurs sur l'activité du service. Cela peut faire ressentir les questions de régulation et d'animation des collectifs comme moins prioritaires alors même qu'elles impactent à terme sur la performance des services.

Par ailleurs, la culture ministérielle plutôt descendante (définition du cadre national / application locale) rend la perception des marges de manœuvres « autorisées » dans l'adaptation locale du cadre national fluctuante en fonction des managers et de leur contexte local. Alors que ces adaptations sont incontournables pour permettre le fonctionnement sur le terrain.

Tous les managers rencontrés n'ont pas suivi de formation au management, ni au management à distance.

Les questions que cela pose et les perspectives que cela ouvre

Nous pouvons observer une approche plutôt individuelle du télétravail, renforcée par les conditions actuelles du travail hybride, qui ne permettent pas complètement d'envisager le travail individuel et collectif à distance de manière parfaitement satisfaisante.

Il semble nécessaire d'envisager comment les cadres nationaux de déploiement du télétravail (protocole, accord-cadre) peuvent intégrer la question d'une réflexion locale sur l'organisation du travail intégrant les modalités d'un travail hybride présentiel/distanciel, même si toutes les marges de manœuvre ne sont pas entre les mains des encadrants.

Sans que cela soit exhaustif, il s'agit :

- De pouvoir trouver un équilibre entre les enjeux individuels des agents et collectifs des équipes ;
- De pouvoir mobiliser des espaces d'échange permettant d'identifier les déséquilibres entre contraintes et ressources et de pouvoir mettre en place des actions correctives ;
- Concernant les actions n'étant pas à la main des encadrants, de pouvoir partager le fruit des échanges collectifs, auprès des directions locales

Cela pose la question :

- De préciser les attentes vis à vis du rôle de manager (ex : gestionnaire de flux/d'activité via des indicateurs ou régulation de l'activité réel et animation d'équipe) ;
- De la perception par ces derniers de la mission du manager, dans le cadre d'une organisation hiérarchisée et processuelle, pour s'autoriser à questionner le travail réel au-delà des prescriptions ;
- Des ressources et fonctions support pour accompagner les managers dans l'évolution de leurs missions (référents télétravail, acteurs de la prévention, autres managers dans le cadre d'échanges de pratiques) ;
- De légitimer la possibilité d'une réflexion collective sur le travail et l'instruction des résultats de ces réflexions par les acteurs concernés (services externes, ligne hiérarchique) ;
- De l'institutionnalisation des espaces d'échange et de la réception de leurs productions, auprès des directions locales et dans le cadre des instances, en liens avec les questions de prévention des risques professionnels et transformations organisationnelles plus largement.

Exemples d'actions issues des espaces d'échanges menés :

- Au regard de l'expérimentation ayant permis de mobiliser les outils de visio-conférence, sans restriction de licence au niveau des directions locales, mobiliser à l'avenir l'outil, dans le cadre de réunions d'équipes régulière, avec des agents en présentiel et en distanciel en télétravail ou sur site distant ;
- Reprendre le plan d'action issue de l'expérimentation, au regard des temporalités identifiées, pour faire le bilan des actions prévues permettant de répondre aux problématiques mises en évidence par les situations caractéristiques ;
- ▮ Définir collectivement de nouvelles modalités de travail hybride, formalisées sous forme « de règles de fonctionnement », « de charte » ou de « bons usages » du télétravail ;
- ▮ Mobiliser des éléments de la méthodologie expérimentés dans le cadre d'espaces d'échange, dans le cadre du travail hybride, mais aussi potentiellement d'autres transformations organisationnelles ;
- Partager les différents livrables de l'expérimentation au niveau des directions et des partenaires sociaux locaux.

Annexes

Annexe 1 : Extrait d'apport méthodologique sur la mise en place et l'animation des EDD

Annexe 2 : Outils utilisés pour réaliser et formaliser le retour d'expérience (étape 1 des accompagnements)

Annexe 3 : Adaptation des outils « Retours d'expérience » sous la forme d'un questionnaire

Annexe 4 : Grille de formalisation et d'analyse d'une situation caractéristique

Annexe 5 : Modèle de plan d'actions utilisé dans les accompagnements

Annexe 6 : Livrables produits par les 3 accompagnements



Annexe 1 : Extrait d'apport méthodologique sur la mise en place et l'animation des EDD



Passer par un espace de dialogue professionnel

Au-delà des prescriptions,
des situations de travail réel

Des points de vue complémentaires
des experts du travail
(ceux qui le font et l'organisent)

En complément
des espaces de
dialogue social

des espaces pour
parler & agir
sur le travail

Parler du travail, pour agir ensemble
Sur les ressources et les contraintes, les pistes d'action



Le rôle animateur facilitateur

- ❑ Préparer en amont, poser le contexte, le cadre, les objectifs, les livrables et devenir des productions communes ;
- ❑ Développer la capacité des participants à « s'exprimer pour pouvoir agir » sur leur travail » ;
- ❑ Garantir les règles de fonctionnement, du temps ;



La posture de l'animateur

- Adopter la posture basse : l'animateur n'est pas expert de la problématique ;
- Mettre les participants à l'aise et faciliter l'expression de chacun, réguler l'expression du groupe pour que tout le monde puisse s'exprimer ;
- Aider à l'expression et l'objectivation par la reformulation, le questionnement, la synthèse : les 10 pourquoi, les 10 comment ? ;
- Accepter de ne pas connaître le contenu de la séance à l'avance : l'équipe doit vivre son histoire ! ;
- Accepter des silences, des avis contraires... Oser se mettre en retrait et laisser le groupe surmonter lui-même ses interrogations ou doutes,... chercher à mettre l'équipe dans une dynamique de réflexion, aller jusqu'à faire oublier sa présence dans la salle ;
- L'animateur ne prend pas part aux réflexions "techniques » - s'il le fait, il indique qu'il sort de son rôle temporairement ;

Ce qui est travaillé, ce qui est produit, les suites prévues

- L'analyse porte sur le travail réel ;
- L'analyse porte sur le travail et non sur les personnes ;
- La production du groupe est de ce fait "anonyme". On parlera d'activités et de fonctions et non de M. ou Mme X ;
- Le groupe décide de ce qui est transmis à l'extérieur ;
- Le travail du groupe peut s'enrichir d'éléments extérieurs (collègues sachant, service supports)
- La production est transmises à l'encadrement qui envisagera avec le groupe sa mise en œuvre.





L'objectif (à construire soi-même)

Présenter la démarche

- La thématique :
- Les objectifs :
- Ce à quoi l'on souhaite arriver :



Les acteurs (à construire soi-même)

Le(s) animateurs

Le groupe de travail :
Composition souhaitée

Modalité de mobilisation

Le(s) collectif(s)
Qui ?

Lieu d'information ?



 **Les différentes séquences (à construire soi-même)**

Séquence 1
Objet
Objectifs
Conditions d'organisation

Séquence 2
Objet
Objectifs
Conditions d'organisation

Séquence 3
Objet
Objectifs
Conditions d'organisation

 **Mobiliser les participants**

L'installation :
Quelle occasion? Quelle cible?

La présentation :
Quelle occasion? Quelle cible?

L'invitation :
Quelle occasion? Quelle cible?

Annexe 2 : Outil utilisé pour formaliser le retour d'expérience (étape 1)

Animation :

Participants :

1ère partie : Retour d'expérience sur la mise en place du télétravail au CSRH de Metz à partir des 5 dimensions

– Espaces et lieux de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		
Ressources		

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		
Ressources		

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		
Ressources		

– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		
Ressources		



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

– Équipement et outils numériques :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		
Ressources		

– Expression complémentaire des agents :

2^e partie : Recherche de situations de travail

Il a été indiqué que chaque participant devra proposer à l'animateur 1 à 2 situations repérées.

Annexe 3 : Adaptation des outils « Retours d'expérience » sous la forme d'un questionnaire

Questionnaire qualitatif anonyme



Pour faire mon travail :

- ⇒ seul, concernant des tâches individuelles ;
- ⇒ avec d'autres agents, concernant des tâches plus collectives ;
- ⇒ en interaction avec d'autres services ou le public,

Certaines conditions de travail peuvent être contraignantes (CONTRAINTE), et d'autres plus favorables (RESSOURCE).

Quand je suis SUR SITE (en présentiel) ou quand je suis A DISTANCE (en télétravail) cela peut être différent.

Sur les 5 dimensions suivantes :

- ⇒ espaces et lieux de travail ;
- ⇒ équipements et outils numériques ;
- ⇒ charge de travail et temps de travail ;
- ⇒ pratiques de management ;
- ⇒ rapport au collectif ;

Voici mon bilan que je partage de manière anonyme, et qui viendra nourrir une synthèse (pour chaque case je formule 1 à 3 phrases) :

Quand je suis SUR SITE (en présentiel)

Voici ce que je trouve aujourd’hui contraignant (contraintes), et ce que je trouve plus aidant (ressources) :

- Au niveau des espaces de travail

contraintes	ressources

- Concernant les équipements et les TIC

contraintes	ressources

- Concernant la charge de travail et le temps de travail

contraintes	ressources

- Concernant le management

contraintes	ressources

- Concernant le collectif de travail

contraintes	ressources

Quand je suis A DISTANCE en télétravail :

Voici ce que je trouve aujourd’hui contraignant (contraintes), et ce que je trouve plus aidant (ressources) :

- Au niveau des espaces de travail

contraintes	ressources

- Concernant les équipements et les TIC

contraintes	ressources

- Concernant la charge de travail et le temps de travail

contraintes	ressources

- Concernant le management

contraintes	ressources

- Concernant le collectif de travail

contraintes	ressources

Annexe 4 : Grille de formalisation et d'analyse d'une situation caractéristique

La situation de travail caractéristique

- Titre :
- Description :
- Lieu :
- Acteurs :
- Éléments de contraintes :
- Éléments de ressources :

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
Sur le résultat du travail :			
Sur le collectif :			
Sur les individus :			

Annexe 5 : Modèle de plan d'actions utilisé dans les accompagnements

Livrable 4 **PLAN D'ACTION** **TELETRAVAIL & TRAVAIL HYBRIDE DISTANCIEL - PRESENTIEL**

Exercice collectif :

1. Amender le plan d'action au regard des pistes identifiées à l'occasion de la définition des situations problèmes ;
2. Identifier les actions pour lesquelles il existe des marges de manœuvres à l'échelle du terrain, pas de marges de manœuvre à l'échelle du terrain
3. ALLER VERS UN PLAN D'ACTION OPERANT, permettant de bénéficier des apprentissage collectifs issus des espaces d'échange, par l'expérimentation de nouvelles modalités de travail hybride.

Code couleurs :

- Des marges de manœuvres à l'échelle du terrain
- Pas de marges de manœuvres à l'échelle du terrain

	Acteurs	Modalités de travail à expérimenter	Temporalité <i>(3 mois, 6 mois, 1 an,...)</i>	Critère d'évaluation <i>Nous estimerons avoir amélioré la situation si,...</i>
Espaces & lieux				
Équipements & TIC				
Charge & temps				
Pratiques de management				
Rapport au collectif				

Annexe 6 : Livrables produits par les 3 accompagnements

Livrables Télétravail & Travail Hybride

Accompagnements réalisés à la DDFIP14 -Convention ANACT / DGFIP

Comité de pilotage du 12/11/2022

Compte rendu

« Espace de dialogue sur le télétravail » du 06/05/202

 Temps 1 Calvados – Caen

Équipe de Mr CHATELET

Durée : 1h30

Liste des participants : 6 agents

1^e partie : Contraintes & Ressources de l'organisation hybride pour l'activité :

– Espaces et lieux de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement bruyant 	<ul style="list-style-type: none"> • Les espaces ne sont pas toujours adaptés (enfants en bas âge, absence de bureau dédié, de siège adapté et de double écran, pas de téléphone professionnel). •
Ressources		<ul style="list-style-type: none"> • Concentration et travail au calme si les conditions le permettent • Le trajet en moins lorsqu'il pleut

– Équipement et outils numériques :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> • Le travail en télétravail est plutôt mono-tache : prise en charge des factures, VISAS de recette. Beaucoup d'activités sont non télétravaillables car non dématérialisées et requièrent de consulter beaucoup de pièces justificatives répertoriées dans des dossiers en présentiel. Certaines d'activités sont présentes : réception des régisseurs (piscine, cantine,...), ouverture du courrier. Certaines requièrent des pièces matérielles : passage de chèques. Certaines activités nécessitent le papier, même si dématérialisé (PDF, gestion de document en ligne à disposition), compte tenu de la pénibilité potentielle : le passage de nombreuses écritures avec risque d'erreur (rapprochement bancaire) L'accueil des personnes externes demande une rotation. Des binômes ont été constitués,

		<p>et le polyvalence est nécessaires</p> <p>Certaines applications de recouvrement par exemple, ne sont disponibles que sur site, sur un poste.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des renvois d'appel non automatiques, d'autant plus sans téléphone professionnel. • Les formations à distance sont impossibles car les ordinateurs sont dépourvus de webcams. • Manque d'équipement : imprimante, téléphone • Le logiciel ELIOS a des dysfonctionnements
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Équipement adapté, notamment un double écran sur site 	

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> • Risque de sur-connexion • Les tâches qui ne peuvent effectuées sont reportées sur les jours de présentiel, mais cette charge n'est pas absorbable aisément.
Ressources		

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		
Ressources		

– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Davantage de sollicitations, surtout les sachant • Sentiment de remplacer ceux qui sont en télétravail, risque de tensions 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage des nouveaux arrivants • Échanges réguliers
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Un partage plus équitable des tâches 	

2^e partie : Recherche de situations de travail :

- Rapprochement bancaire banque de France quotidien requérant le présentiel. Le collectifs ne mobilise pratiquement pas le télétravail.

Compte rendu
« Espace de dialogue sur le télétravail et organisation hybrides » du 06/05/202
Temps 1 Calvados – DGFIP Calvados – Site Lisieux
Équipe de Mme Isabelle PIQUION
Équipe : Gestion de collectivités

Durée : 1h30

Liste des participants : 5 participants

1^e partie : Contraintes & Ressources de l'organisation hybride pour l'activité :

– Espaces et lieux de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none">• L'Open-space est convivial mais bruyant pour des tâches complexes. Cela peut provoquer des difficultés de concentration lors des appels téléphonique des collègues notamment. Il existe ici un risque de travail empêché ou dégradé, lié à la charge cognitive. En effet, entendre les membres de son équipe, pour suivre les dossiers peut être aidant pour le collectif, l'apprentissage et la polyvalence de ses membres, mais entendre l'ensemble du plateau provoque un besoin de coupure et d'isolement. En effet il est difficile d'isoler l'information utile, tout en se concentrant sur sa propre activité. Des équipements insonorisants pourraient être bienvenus.	<ul style="list-style-type: none">• Espace non adapté

Ressources		<ul style="list-style-type: none"> • Pas de déplacements, ce qui est bénéfique pour réduire la fatigue, la consommation de carburant, faciliter l'articulation des temps de vie plus facile. • <i>Le travail sur site distant est positif pour éviter les transports – si le trajet est trop long.</i>
------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Équipement et outils numériques :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • La non généralisation du renvoi d'appel font que des appels débouchent sur la personne non idoine ou des personnes appellent d'autres services pour avoir quelqu'un car non joignable en télétravail. Ce problème de renvoi d'appel du fixe au téléphone professionnel, est due en partie au fait de la non généralisation du téléphone professionnel. Si les agents sont en télétravail sans renvoi d'appel, le téléphone sur site est décroché par le collectif afin de couper les sonneries incessantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les imprimantes et scanner à domicile ne sont pas fournies, et il n'est pas possible d'utiliser d'imprimantes personnelles, les clés USB ne peuvent pas être connectées à l'ordinateur personnel à domicile. Aussi certaines tâches ne sont pas possibles à distance ou moyennant le transport de documents papier. Même si beaucoup de documents sont numérisés, afin d'avoir une vision globale et de pointer des lignes de données chiffrées, ou de réduire l'exposition au travail sur écrans, le papier est important. Faute de téléphone professionnel les agents sont obligés de transmettre leur numéro personnel mais a usage des membres de l'équipe. • Des dossiers sont communs en ligne, mais ils ne sont pas classifiés selon un consensus collectif. Tout le monde ne s'y retrouve pas. • Certains logiciels métiers ne sont pas accessibles à distance avec le VPN • Les ordinateurs n'ont pas de vidéo

		<p>caméra pour les visio conférences. Cela ne facilite pas les échanges et le traitement des dossiers à distance L'encadrement a la possibilité d'organiser une réunion gotomeeting, mais pour l'instant ce n'est pas d'usage.</p>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Double écran sur site • Tous les documents à disposition • Sur site distant, les mêmes équipements que sur site. 	<ul style="list-style-type: none"> • Du calme pour travailler sur certains dossiers, mais avec les limites du non dématérialisé et de l'équipement.

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> • Les horaires de télétravail doivent être fixés à l'avance – certains aimeraient pointer comme en présentiel – (mais pour éviter les débordements d'heures supplémentaires cela n'est pas possible) – mais on pourrait réguler en prévenant par mail. Des débordements possibles au niveau des heures.
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • En présence le collectif ressent une moindre pression/défiance vs l'effectivité du travail, ce qui limite la sur-connexion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation des temps

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Le managers sont davantage interrompus 	<ul style="list-style-type: none"> • Les manager sont moins interrompus

Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Les agents peuvent aller voir le manager.
------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> • Isolement, solitude • Qualité du travail
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les relations humaines, la communication est plus efficace et plus rapide, compte tenu de l'usage et des équipements numériques peu adaptés à ce stade. Pour certains points complexes à résoudre dans l'activité de travail, difficiles à expliquer à distance, le présentiel est facilitant. 	

– Expression complémentaire des agents :

Pas de remarque.

2^e partie : Recherche de situations de travail

- La diversité des marchés publics est source d'interprétations variées et demande un soutien important du collectif

L'activité de travail, est complexe, notamment du fait de la grande diversité des marchés publics et demande à la fois une concentration importante, mais également un soutien du collectif, avec des agents novices et des agents plus expérimentés. Si le site permet un accès facilité au collectif, l'environnement bruyant pose problème. Si le télétravail permet davantage de concentration, il n'est pas possible d'accéder à l'ensemble de l'outil de travail (applications, équipements, documents,...) ainsi qu'au collectif, soutenant pour résoudre les problèmes du travail réel (pas de visio-conférence possible), avec impact sur le collectif, notamment resté sur site (renvoi appel,...). Des leviers existent pour prévenir le travail dégradé ou empêché, et notamment soutenir le renforcement des liens au sein du collectif, ressource précieuse afin d'être au rendez-vous des objectifs..

Compte rendu
« Espace de dialogue sur le télétravail & travail hybride » du 06/05/202

Temps 1 DGFIP Calvados – Lisieux

Équipe de Mr LEGUEN
Gestion Hôpitaux

Durée : 1h30

Agents : 3 agents hôpitaux + 1 agent accueil

1^e partie : Contraintes & Ressources de l'organisation hybride pour l'activité :

Si le site permet un accès facilité au collectif et aux équipements, l'environnement bruyant pose problème. Si le télétravail permet dans certains cas davantage de concentration, il n'est pas possible d'accéder à l'ensemble de l'outil de travail (applications, équipements, documents), et par ailleurs l'activité requiert le support papier vecteur de port de charge. Pour résoudre les problèmes du travail réel, s'il n'est pas dans les usages de mobiliser de visio-conférence, les régulations se font par téléphone dans ce collectif en forte proximité, déjà avant la crise sanitaire. Dans l'ensemble les conditions du travail hybride ne sont pas pleinement satisfaisantes, et source travail empêché ou dégradé sur site et à distance.

– Espaces et lieux de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none">L'open space est bruyant. <p>Développer en quoi est-ce potentiellement problématique pour l'activité de travail</p>	
Ressources		<ul style="list-style-type: none">Moins de fatigue liée au déplacement, moins de dépenses, meilleure articulation des temps pro/perso pour l'école des enfants, facilitation de la gestion domestique

– Équipement et outils numériques :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> • Rien imprimable ou scannable à distance au domicile Il s'agit de le prévoir, moyennant un temps de préparation supplémentaire. Les collègues peuvent scanner moyennant une ponction sur le temps de travail. Il n'est pas possible de relier à l'imprimante personnelle pour des raisons de sécurité. Les tâches demandent en effet d'avoir écran et papier (paie) – Parfois les agents s'envoient des mails pour imprimer au retour, ou lancent des impressions restant en attente et déclenchée au retour, pour gagner du temps. • Une application métier qui n'est pas accessible à distance même avec le VPN. • Il s'agit d'emporter les dossiers pour le prévu, et des dossiers pour anticiper l'imprévu. Cela crée du port de charge lourde. • Des problèmes de micro coupures, demandent de recommencer la connexion. Le temps de connexion est d'une demi-heure avant verrouillage. • Le Transport de matériel est nécessaire, avec un souci vis-à-vis de la sécurité des données. • il n'est pas possible de lancer une conférence GO TO MEETING pour les équipes.

Ressources	<ul style="list-style-type: none"> On a tout à disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> Un siège, deux écrans avec webcam, téléphone portable pro, GO TO MEETING pour participer à une visio conférence, mais pas pour lancer une réunion.
------------	----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> On dépasse le temps de travail sans s'en rendre compte – risque de sur-connexion
Ressources		<ul style="list-style-type: none"> On est plus concentré, on gère le temps comme on veut, on est pas interrompu, si de bonnes conditions de télétravail. On prend les dossiers compliqués. Une charge de travail effectuée plus importante

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes		<ul style="list-style-type: none"> Ne pas laisser les collaborateurs de côté
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> Le manager aime pouvoir voir ses collaborateurs et partager avec eux in vivo On peut mieux voir les problèmes de communications entre les équipes (les groupes en pause café). 	<ul style="list-style-type: none"> Pour le manager, perception de travail plus performant pour des activités complexes.

– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> Les personnes en présence doivent gérer davantage de tâches, et cela 	<ul style="list-style-type: none"> On perd les liens individuels et collectifs, cohésion et solidarité.

	<p>crée des tensions avec les personnes à distance (exemple en cas absence maladie à la caisse).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'isolement et de solitude. Des ruptures de liens possibles de l'individu vs le collectif de travail • Comment traiter les problèmes de communication et les problématiques individuelles
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des problématiques plus facilement entre agents • Contact avec les autres services 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'échanger avec les collègues, besoin de lien. Un collectif fort qui a trouvé les moyens de garder le lien (téléphone).

2^e partie : Recherche de situations de travail :

- La gestion de la paie des hôpitaux, dans des temps très contraints, car la chaîne de production dépends des versements CPAM et de la trésorerie de ces derniers, suffisamment tôt, pour le paiement des salaires des agents hospitaliers.

Collectif :
Groupe :
Manager : Mr LE GUEN

Date : 03/06/2022

La situation de travail 1

- Titre : CH de Lisieux et Pont l'Évêque
- Description : Gestion de la paie
- Lieu : SGC de Lisieux
- Acteurs : Mme Cornu et Mme Bautista
- Éléments de contraintes : Situation de trésorerie des 2 CH , dépendance totale par rapport au SIB : envoi des flux
- Éléments de ressources : Avoir l'effectif en place et l'organisation adéquate : polyvalence des agents

Piste : La gestion de la paie des hôpitaux, dans des temps très contraints, car la chaîne de production dépend des versements CPAM et de la trésorerie de ces derniers, suffisamment tôt, pour le paiement des salaires des agents hospitaliers.

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Sur le résultat du travail :</p> <p>Sur le collectif :</p> <p>Sur les individus :</p>	<p>Cause : dépendance du SIB (Santé Informatique Bretagne) qui génère les fichiers avant transmission aux CH et émission des mandats</p> <p>Problèmes de trésorerie récurrents</p> <p>Dépendance des services financiers des 2 CH et donc contrainte pour le Service de Gestion Comptable</p> <p>« stress » possible à différents niveaux de la chaîne de la paie</p> <p>Dates de virement à respecter</p>	<p>Quatre étapes :</p> <p>1- Le SIB est le seul acteur informatique . Tout dépend du fonctionnement de ses services informatiques .</p> <p>2- Les services informatiques des CH doivent valider les flux reçus pour transmission aux services financiers</p> <p>3- Réception des flux dans « hélios »</p> <p>4- Visa et prise en charge de la paie par les 2 collègues : polyvalence obligatoire</p> <p>Organisation interne importante car nous ne pouvons pas manquer cette opération mensuelle : 1400 personnes à Lisieux et 400 à Pont l'évêque</p>	<p>- La dématérialisation totale de la paie constitue l'objectif 2023 .</p> <p>- Avoir enfin les pièces justificatives à l'appui des mandats de paie .</p> <p>Autres objectifs :</p> <p>* Au niveau des marchés , mise en place du flux PES Marchés .</p> <p>Le prestataire informatique a obtenu la validation par la Direction</p> <p>* Suivi des comptes de tiers à poursuivre et suivi du contentieux afin de transférer une situation la plus nette possible au 1/9/2023 à Caen</p>

Collectif :

Groupe :

Manager : Mme PIQUION

Date : XX/02/2022

La situation de travail 1

Piste : La diversité des marchés publics est source d'interprétations variées et demande un soutien important du collectif. L'activité de travail, est complexe, notamment du fait de la grande diversité des marchés publics et demande à la fois une concentration importante, mais également un soutien du collectif, avec des agents novices et des agents plus expérimentés. Si le site permet un accès facilité au collectif, l'environnement bruyant pose problème. Si le télétravail permet davantage de concentration, il n'est pas possible d'accéder à l'ensemble de l'outil de travail (applications, équipements, documents,...) ainsi qu'au collectif, soutenant pour résoudre les problèmes du travail réel (pas de visio-conférence possible), avec impact sur le collectif, notamment resté sur site (renvoi appel,...). Des leviers existent pour prévenir le travail dégradé ou empêché, et notamment soutenir le renforcement des liens au sein du collectif, ressource précieuse afin d'être au rendez-vous des objectifs..

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
Sur le résultat du travail :	Retard de paiement des factures constaté Retard d'analyse des marchés qui alourdit la procédure d'échange avec les ordonnateurs et prolongent également le délai de paiement	Appels téléphonique Envoi de mails Echanges privilégiés en présentiel Existence d'un collectif soudé	Utilisation de WEB CONF afin de faciliter les échanges, de travailler dans la convivialité, d'interagir sur les dossiers complexes Obtenir plus de téléphones mobiles afin de faciliter le contact et de permettre aux agents de ne pas se sentir isolé
Sur le collectif :	l'équipe n'a pas accès aux informations au même moment et avec le même discours difficulté à s'informer auprès des sachants		
Sur les individus :	Se former peut devenir plus difficile voir compliqué Pour le sachant , il n'est pas toujours aisé de se faire comprendre ou d'expliquer la problématique à laquelle est confrontée l'apprenant.		

La situation de travail

- Titre : arrêté comptable quotidien
- Description : chaque jour un agent du poste se charge de centraliser les écritures comptables générées par les agents/services (recettes chèques, rapprochement bancaire, dépenses, avis de règlement, caisse) et quand les agents/services concernés arrêtent leur activité dans l'après-midi et donnent leur feu vert , l'agent désigné arrête les écritures comptables de la journée. C'est un travail d'aval.
- Lieu : SGC Lisieux
- Acteurs : Tous les agents du SGC
- Éléments de contraintes : heure limite fixée par l'agent en charge de la centralisation par rapport à ses habitudes personnelles (arrivée tôt le matin avec horaire de départ en conséquence 16h30 ±). Les collègues calent donc leur journée sur ces exigences.
- Éléments de ressources : confort de travail pour l'agent en télétravail en charge du rapprochement bancaire car c'est une tâche qui nécessite de la concentration.
- Piste : la difficulté d'assurer centralisation des écritures et l'arrêté comptable quotidien lorsque la personne chargée du rapprochement bancaire est en télétravail revient à une communication dégradée par rapport à une situation en présentiel. L'agent en télétravail doit contacter quotidiennement la personne en charge de la comptabilité pour lui dire si ses écritures sont justes ou non. Dans le second cas il faut retrouver l'erreur et cela peut prendre du temps et nécessiter l'appui d'autres collègues. Dans cette situation, la communication à distance peut augmenter les délais de recherche et contrarier le collègue qui centralise, l'obligeant à repousser son heure de départ ce qui peut conduire à accumuler des dépassements horaires.

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Sur le résultat du travail : source de retard dans l'arrêté comptable quotidien</p>	<p>La saisie en masse d'écritures provoquent régulièrement des erreurs qu'il faut pouvoir identifier pour les corriger. Ces erreurs nécessitent du temps pour les rechercher.</p>	<p>Le jour où l'agent en charge du rapprochement bancaire est en télétravail, il lui appartient de contacter l'agent en charge de la comptabilité avant 16H ou plus tôt si son travail ses tâches sont finies. L'agent en télétravail utilise son téléphone personnel .</p>	<p>Afin de repérer plus tôt d'éventuelles erreurs, l'agent en télétravail devrait se vérifier une ou plusieurs en cours de journée afin d'en informer ses collègues et d'engager des recherches. Car il n'est pas possible d'imposer des heures de travail aux agents ni de les équiper d'office de téléphones portables pour les joindre plus aisément.</p>
<p>Sur le collectif : tensions pour le respect des échéances quotidiennes</p>	<p>Cette organisation du travail découle de la nature des activités du poste. Les habitudes individuelles (horaires de travail) sont parfois peu compatibles avec les impératifs quotidiens. Processus amont/aval (centralisation/arrêté quotidien)</p>		
<p>Sur les individus : attendre que les autres finissent leur travail avant de finir le sien.</p>	<p>La plage des horaires variable est large le matin (7h30/9h30). Les agents qui commencent leur journée plus tard peuvent pénaliser les agents qui commencent leur journée plus tôt. En outre la productivité individuelle n'est pas homogène et l'exécution de certaines tâches sont accomplies avec plus de temps par certains.</p>		

PLAN D'ACTION TELETRAVAIL & TRAVAIL HYBRIDE - DISTANCIEL / PRESENTIEL

Modalités de l'Espace d'Échange :

- 13h30- 14h30 : Avec *Mme Piquion et Mr Le Guen* – tous à distance avec l'outil de visio-conférence webconf de l'état (les agents en télétravail, dont une personne sur site distant, et une personne sur site dans une autre salle ;
- 15h-16h : Avec *Mr Chatelet et Mr Le Guen* – tous en présentiel avec l'outil webconf, car les ordinateurs des non télétravailleurs n'ont pas de webcams.

Exercice collectif :

1. Reporter les pistes identifiées à l'occasion de la définition des situations problèmes ;
2. Identifier les actions pour lesquelles il existe des marges de manœuvres à l'échelle du terrain, pas de marges de manœuvre à l'échelle du terrain
3. ALLER VERS UN PLAN D'ACTION OPERANT, permettant de bénéficier des apprentissages collectifs issus des espaces d'échange, par l'expérimentation de nouvelles modalités de travail hybride.

Code couleurs :

- Des marges de manœuvres à l'échelle du terrain
- Pas de marges de manœuvres à l'échelle du terrain

	Acteurs	Modalités de travail à expérimenter	Temporalité <i>(3 mois, 6 mois, 1 an,...)</i>	Critère d'évaluation
<p>Espaces & lieux</p> <ul style="list-style-type: none"> - La migration géographique du secteur hospitalier en 2023 permettra de revoir les espaces de travail considérés bruyants par les autres agents du poste. - ... - ... 	<p>Les encadrants et les collectifs</p>	<p>Espace d'échange dédié</p>	<p>10 mois</p>	<p><i>Nous estimerons avoir amélioré la situation si,...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des nuisances sonores perçues
<p>Équipements & TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérimentation durant l'accompagnement ANACT : <ul style="list-style-type: none"> - développement de l'usage de l'outil Web conférence à l'initiative des encadrants de proximité, puis des agents pour traiter de questions relatives au travail, mais aussi pour bénéficier de temps de convivialité. - Aucune fréquence de réunion n'est imposée : - le traitement de certains dossiers - la nécessité de communiquer sur un point précis va générer le besoin. - mise en place de web conférence très rapide et assimilée à ce jour par les agents. 	<p>Les encadrants et les collectifs</p>	<p>Espace d'échange dédié</p>	<p>immédiat</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif atteint
<ul style="list-style-type: none"> - Demander la mise à disposition des équipements nécessaires pour télétravailler : imprimantes et cartouches, déblocage de l'accès des ports USB, ordinateur portable dernière génération permettant de mobiliser les applications numériques et les outils de visio-conférence 	<p>Services support et directions</p>			

<ul style="list-style-type: none"> - Si les agents sont équipés d'ordinateurs portables ancienne génération, s'assurer qu'une personne peut réussir à se connecter à la visio conférence. 	<p>Les encadrants et les collectifs</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Le système téléphonique actuel du site de Lisieux ne donne absolument pas satisfaction depuis des années. - Les appels téléphoniques non décrochés par les collègues du SIP arrivent dans les services du SGC. Cette situation ne peut plus durer. Espérons que la nouvelle installation qui sera mise en place en 2023 résolve enfin ce problème récurrent depuis 2018 	<p>Services support et directions</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Demander à rendre obligatoire le renvoi d'appel et le téléphone professionnel pour les collègues du SIP en télétravail. 	<p>Services support et directions</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Demander à rendre la webcam obligatoire pour les PC sur site - Prévoir le remplacement des anciens ordinateurs portables avec webcam – - Estimation du temps nécessitant la mobilisation de la salle de réunion 	<p>Services support et directions</p>	<p>Tous les appareils sont équipés sur le site de Lisieux</p>	<p>Objectif atteint</p>
<p>Charge & temps</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les agents disposent des horaires variables à compter de 7h30 en présentiel comme en distanciel. - Chaque agent gère son temps de travail en fonction de ses choix personnels et professionnels (ouverture d'Hélios à partir de 7h00) 	<p>Les encadrants et les collectifs</p>		<p>Objectif atteint</p>
<p>Pratiques de management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils de visio-conférence permettent de traiter rapidement un dossier complexe avec l'encadrant . - Ceci permet de revoir la répartition des tâches au sein de l'équipe dépense des collectivités. 	<p>Les encadrants et les collectifs</p>	<p>Espace d'échange dédié pour effectuer le bilan</p>	<p>Objectif atteint réorganisation effectuée à ce jour.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Les sachants qui géraient ces dossiers et formaient également les moins sachants retrouvent de la disponibilité et du temps pour assurer leurs propres missions - Les dossiers complexes jusque-là confiés aux personnes les plus expérimentées vont désormais être traités au fil de l'eau et par tous . 				
<p>Rapport au collectif</p> <p>Le télétravail est adapté au pôle dépense des collectivités et au pôle hospitalier comme nous l'avons vu précédemment. Par contre, cette expérimentation a mis en évidence pour le secteur recette et contentieux que le télétravail est beaucoup plus difficile à mettre en place. (cf organigramme du SGC) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - arrêté quotidien de la comptabilité le soir - traitement du bordereau BDF obligatoire tous les jours -traitement des chèques réalisé quotidiennement - tenue de la caisse - versement et vérification des pièces comptables des régisseurs(120 régies <p>- Toutefois, le responsable du SGC a réussi à accorder des jours de télétravail pour les agents qui souhaitaient en bénéficier en réorganisant certaines missions,</p>	<p>Encadrant et agent</p>	<p>Expérimentation en cours</p>	<p>A compter du 02/11/2022</p>	<p>Bilan sera fait dans 6 mois</p>

Livrables Télétravail & Travail Hybride

Accompagnements réalisés à la DDFIP39 -Convention ANACT / DGFIP

Comité de pilotage du 12/10/2022

Livrable 1

Compte rendu : réunion groupe de travail « Espace de dialogue sur le télétravail et le travail hybride » du 29/06/22

Temps 1 Jura

Réunion du 29/06/22

Durée : deux séquences de 1h30 (1 par groupe)

Animation : Anact avec présence du manager

1ère partie : Retour d'expérience sur la mise en place du télétravail à partir des 5 dimensions

– Espaces et lieux de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> - Nuisances sonores : Promiscuité, Présence importante dans l'espace partagé vaste, ou open-space, bureau partagé, avec difficulté de concentration, facteur de déconcentration, « brouhaha » (conversations téléphoniques, agents en formation, accueil public, sollicitations, bruit...), le bruit ambiant nuit à la minutie, problème d'absentéisme plus grand (11); 	<ul style="list-style-type: none"> - Espace plus restreint et moins ergonomique, déborde sur l'espace privé (2);
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Confort et espace ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitation des nuisances sonores, calme, vraiment plus aisé de se concentrer, performance, productivité, moins de stress (7); - Pas l'inconvénient d'une présence importante d'agents dans l'open-space, En contexte de crise sanitaire, distanciation facilitée (2);

		<ul style="list-style-type: none"> - Agencement de l'environnement de travail de manière optimale : bureau dédié, aménagé selon les besoins ; - Economies carburant ; - Respect écologie ;
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Les agents sur site doivent effectuer des tâches : postes accueils, appels téléphonique, gestion de dossiers complexes difficilement télétravaillables, autres activités à gérer qui ne peuvent pas être traitées à distance, sollicitations diverses (6) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendance à ne pas pouvoir s'arrêter, continuer tard le soir ou sur les temps de pause (besoin de badgeage à distance) (3) ; • Des volumétries imprévisibles ou des situations complexes de gestion de la charge de travail ; • Toutes les tâches ne sont pas télétravaillables ; • Les horaires sont fixes et peuvent être inadaptés aux flux de travail quotidiens
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • En badgeant, prise en compte automatique de toutes les heures de travail éventuelles heures supplémentaires (2) ; • Gain de temps et efficacité du travail ; • Il est possible d'adapter les horaires de travail quotidiens en fonction de la charge de travail grâce aux dispositifs d'horaires variables (pointage) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation des temps facilitée, flexibilité, souplesse horaire (6) ; • Gain de temps sur la journée du télétravailleur (plusieurs heures de trajet gagnées) (3) ; • On peut mieux gérer son temps, meilleure productivité, sans interruptions, sur certaines tâches (3) ; • Il est demandé un compte-rendu journalier pour s'assurer que les horaires sont cohérents et que la charge de travail confiée est adaptée ; • Les plannings hebdomadaires sont beaucoup plus détaillés

		aujourd'hui sur les tâches particulières ;
--	--	--------------------------------------------

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	---	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les équipes, le manager est à distance, des temps d'échange par téléphone réguliers nécessaires pour réguler l'activité (4) ; • Pour le manager, veiller à la cohésion des équipes et au risque d'isolement des télétravailleurs ;
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Régulation de la charge avec le manager plus facile, le manager est plus accessible (7) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse immédiate par téléphone ou par mail (3) ; • Le télétravail permet de cerner les failles organisationnelles du service ; • des temps d'échange régulier pour réguler l'activité ; • Autonomie et indépendance, nouvelles capacités d'organisation, gain en responsabilité .

– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les personnes plus expérimentées, les sollicitations sont plus fréquentes et à fortiori en présentiel (2) ; • Tensions liées aux difficultés à respecter les règles de 	<ul style="list-style-type: none"> - Il peut y avoir des tensions entre les agents en présentiel et les agents télétravaillant à distance ; • L'information est plus diffuse, plus longue à passer ;

	<p>distanciation, le port du masque,...) ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un esprit de compétitivité entre télétravailleurs pouvant être mal perçu ; • Difficile de se faire expliquer une tâche sur laquelle on a des difficultés ;
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Échange en direct plus facilement avec les collègues : sur des dossiers complexes épineux, plutôt que par téléphone, notamment avec les plus expérimentés, on peut traiter un problème à plusieurs, favorise la transmission des informations et des savoirs, montrer une manipulation ou façon de faire, consulter la documentation papier et être en lien direct avec les collègues (10) ; • La vie sociale du service, les temps de pause en commun, facteur clef d'une bonne cohésion de groupe, favorisent les échanges et l'esprit d'équipe (3) ; • Polyvalence des agents et souplesse d'exécution ; • La communication non verbale visible ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Abaissement des tensions dans le collectif (2) ; • Certains se sont très vite adaptés au télétravail, contribuant à leur épanouissement dans le travail ; • Des outils permettant de garder le lien.

– Équipement et outils numériques :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • La connexion internet n'est pas toujours bonne (blocage dans FIDJI) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité de mobiliser certains équipements indispensables à l'activité en particulier les impressions de documents– cela soulagerait les collègues présents au bureau qui doivent se charger de le faire à notre place (4) ;

		<ul style="list-style-type: none"> • Un ordinateur portable fatigant pour la vue (écran plus petit, hauteur plus difficile), un double écran nécessaire (3) • mobilier moins confortable que le mobilier professionnel (moins ergonomiques) (2); • Outils pas assez modernes pour du télétravail (webcam, salons de discussion, messagerie instantanée) (2) ; • Des réunions d'informations ou autres échanges devraient pouvoir se faire par visio-conférence ; • Mise à jour des logiciels et mots de passe est plus aléatoire.
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Équipements : ordinateur portable, écran adapté à la lecture, double écran, imprimantes (impression immédiate et document joint au dossier), bonne connexion internet (9) ; • La documentation traitée est à portée de main sur place pour l'accueil ; • Des équipes dédiées aux systèmes informatiques efficaces et réactives ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander équipement (valise à roulettes, sacs de transport, sièges pour la maison, tapis de souris,...) ; • Un double écran à disposition comme en présentiel (sans demander avis médecine du travail), bonne connexion wifi, mise à disposition d'un téléphone portable a usage uniquement professionnel ; • Accès à la documentation dématérialisée ;

– Expression complémentaire des agents :

	Présentiel	Distanciel
--	------------	------------

Activités individuelles	Empêchées <ul style="list-style-type: none"> • du fait des nuisances sonores et sollicitations ; • du fait de la difficulté à solliciter les personnes à distance (nouveaux arrivants); 	Subies <ul style="list-style-type: none"> • phénomène de repli, du fait des nuisances sonores sur site • du fait des conditions de travail à distance Empêchées <ul style="list-style-type: none"> • manque matériel • manque numérisation Facilitée <ul style="list-style-type: none"> • Si bonne conditions de travail
Activités collectives	Facilitées <ul style="list-style-type: none"> • avec les personnes en présence Empêchées <ul style="list-style-type: none"> • du fait de la difficulté à solliciter les personnes à distance (ordinateur sans webcams,...) 	Empêchées <ul style="list-style-type: none"> • du fait des difficultés de travail en groupe à distance

2^e partie : Recherche de situations de travail

- « *Les nouveaux arrivants (un turn-over important) (parfois jeunes : domicile potentiellement non adapté) ont besoin du transfert de compétences auprès des personnes expérimentées (parfois séniors avec une appétence plus forte pour le télétravail et de meilleures conditions), facilité en présentiel. Des sachants se font rares et fortement sollicités. Heureusement le collectif est bienveillant et disponible, même à distance (téléphone) ».*

Piste d'action :

- De l'intérêt de l'équilibre présentiel distanciel ;
- De l'importance de s'autoriser à appeler les personnes à distance (parfois plus facile d'appeler les personnes sur site lorsque l'on est à distance, que d'appeler les personnes à distance lorsque l'on est sur site).
- De l'intérêt de tester de nouveaux outils : outils types chatt, visioconférence à expérimenter, pour demander de l'aide sur une problématique,... ;
- Autres...
- « *Le travail hybride décompose l'activité en présentiel et distanciel. Tous les actes ne sont pas numérisés (exemple : Taxe), aussi toutes les activités ne sont pas télétravaillables. Le travail en télétravail et le travail sur site n'est pas le même (si plus de dossiers sont gérés à distance, il n'ont pas la même complexité compte tenu de leur nature). Pour les non télétravailleurs cela peut générer par ailleurs une surcharge de travail (liée aux activités sur site et autres sollicitations). Des tensions dans le collectif, entre agents sur site et à distance, liés à des malentendus sur le travail réel et la nature de l'activité (au-delà de l'évaluation*

quantitative du nombre de dossiers traités). Or le collectif de travail étant une ressource majeure, il y a un enjeu fort à la préserver »,

Piste d'action :

- Quelle est l'orientation à venir, aller vers le nomade (et de l'intérêt de l'imprimante à domicile), ou a-t-on vers la dématérialisation (et de plus en plus de tâches seront télétravaillables) ?
 - De l'importance de l'équilibre présentiel-distanciel.
 - De l'importance de réunions en présentiel, notamment pour échanger sur le réel du travail hybride (et éviter les tensions liées aux conditions de travail hybrides non adaptées). Il s'agit de sortir du débat « pour ou contre le télétravail ». Le télétravail reste volontaire et réversible. Et en l'état des conditions de travail hybride, les choix individuels ont un impact sur les enjeux collectifs.
-
- *« Les espaces de travail : entre besoin d'insonorisation et inclusion des agents dans le collectif de travail ».*

<p>La situation de travail 1</p> <p>Titre : La formation des nouveaux arrivants</p> <p>Description : « Les nouveaux arrivants (un tum-over important) (parfois jeunes : domicile potentiellement non adapté) ont besoin du transfert de compétences auprès des personnes expérimentées (parfois seniors avec une appétence plus forte pour le télétravail et de meilleures conditions), facilité en présentiel. Des sachants se font rares et fortement sollicités. Heureusement le collectif est bienveillant, indulgent et disponible, même à distance (téléphone) ».</p> <p>La formation des nouveaux est d'autant plus importante que l'équipe est réduite (télétravail, absences et maladies) et la charge de travail reste significative. Il s'agit de bien répartir le travail, selon les compétences réelles des uns et des autres. Cela demande un suivi de proximité pour savoir quelles sont les compétences réelles. Pour les équipes moins polyvalentes du point de vue de l'activité, c'est plus compliqué. Il y a par ailleurs une perte de savoir chez les notaires depuis la crise et de nouveaux personnels (départ - situations géographique frontalière et départ vers la Suisse) et une réelle sur-sollicitation de leur part – ils ont des services ressources payants CRIDON qu'ils ne sollicitent pas. A la rentrée, cela devrait être régulé pour la mission des demandes de renseignements (ANF : « accès des notaires au fichier » pour leurs recherches).</p>			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Sur le résultat du travail :</p> <p>Risques d'erreurs au début (voir les enjeux au niveau managérial et direction)</p> <p>Parfois corrections à reprendre</p>	<p>- Aspects positifs : Méthodes nouvelles de travail mises en place avec résultats probants ;</p> <p>- Productivité évolutive avec pondérations à apporter selon l'activité des agents ;</p> <p>- Suivi.</p> <p>Équipe réduite – En fonction de maladies et des absences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de télétravail pour les nouveaux arrivants + volontariat - Formation sur place pour les nouveaux, et en formation en centre à Lyon - Prise graduelle d'autonomie - Contrôles réguliers au niveau de l'encadrement - Limiter l'intervention des agents peu expérimentés aux traitements des dossiers sans validation finale - Contacts permanents avec l'adjoint - Demande ciblée de formation (à distance, sur place, centre de formation) - Suivi précis de l'activité quotidienne et dans la durée (mise en place de différents tableaux de suivi) - Dotation téléphones portables+n° à disposition - Prises en compte des diverses sollicitations 	<p>→ De l'intérêt de l'équilibre présentiel/distantiel – toujours quelque chose sur place du fait des dossiers papiers (ou joignable) ;</p> <p>→ De l'importance de s'autoriser à appeler les personnes à distance (parfois plus facile d'appeler les personnes sur site lorsque l'on est à distance, que d'appeler les personnes à distance lorsque l'on est sur site) ;</p> <p>→ De l'intérêt de tester de nouveaux outils : outils types chat, visioconférence à expérimenter, pour demander de l'aide sur une problématique, ... ; (réaction de M. Roux : pourquoi pas uniquement le téléphone ; nouvelle messagerie ePOC) – exemple : test webconf.numerique.gouv.fr ;</p> <p>→ A partir de fin novembre 2022, Mission Demandes de renseignements réduite et réponses aux notaires très limitées, Accès des notaires au fichier (ANF). Des recommandations nationales seront données aux notaires + Assistance technique dédiée.</p>
<p>Sur le collectif :</p> <p>Perte de temps dans le traitement des dossiers, compensée par l'acculturation continue des agents ;</p> <p>Distribution des dossiers plus complexe</p>	<p>Répartition des tâches en fonction des compétences de chacun ; (mesures existantes)</p> <p>Bienveillance – Indulgence ; (mesures existantes)</p> <p>Organisation plus performante et réactive ; (mesures existantes)</p>		
<p>Sur les individus :</p>	<p>Répartition adaptée des dossiers (mesures existantes)</p> <p>Comptes-rendus quotidiens (mesures existantes)</p> <p>Voir et exposer les besoins de formation – certains sont en présentiel d'autres sont en distantiel – le présentiel est préféré (mesures existantes)</p>		

La situation de travail 2			
Titre : Les activités non télétravaillables à distance et l'impact sur les collectifs			
Description : « Le travail hybride décompose l'activité en présentiel et distanciel. Tous les actes ne sont pas numérisés (exemple : Taxe), aussi toutes les activités ne sont pas télétravaillables. Le travail en télétravail et le travail sur site n'est pas le même (si plus de dossiers sont gérés à distance, il n'ont pas la même complexité compte tenu de leur nature). Pour les non télétravaillables cela peut générer par ailleurs une surcharge de travail (liée aux activités sur site et autres sollicitations). Des tensions dans le collectif, entre agents sur site et à distance, liés à des malentendus sur le travail réel et la nature de l'activité (au-delà de l'évaluation quantitative du nombre de dossiers traités). Or le collectif de travail étant une ressource majeure, il y a un enjeu fort à la préserver ».			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Sur le résultat du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultats incontestables et bénéfiques (retard de 250 jours fin 08/2020 à moins de 30 jours de moyenne depuis 07/21) - Cerner les failles organisationnelles, avec une meilleure répartition de l'activité 	<p>Aspects positifs du télétravail</p> <ul style="list-style-type: none"> - TT = facteur organisationnel structurant du service ; souhaité par les collectifs, cela a des impacts sur le collectif - Des enjeux de sa promotion ont déterminé la méthode à retenir pour l'adapter - Prise en compte des méthodes harmonisées nationales de traitement des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprimante à domicile non prévue - Prise en compte de l'activité par les responsables ; - Ecoute attentive sur les desiderata et jours de TT ; - Engagement de chacun ; 	<ul style="list-style-type: none"> → Quelle est l'orientation à venir, aller vers le nomade (et de l'intérêt de l'imprimante à domicile), ou a-t-on vers la dématérialisation (et de plus en plus de tâches seront télétravaillables) ? → De l'importance de l'équilibre présentiel-distanciel. → De l'importance de réunions en présentiel, notamment pour échanger sur le réel du travail hybride (et éviter les tensions liées aux conditions de travail hybrides non adaptées). Il s'agit de sortir du débat « pour ou contre le télétravail ». Le télétravail reste volontaire et réversible. Et en l'état des conditions de travail hybride, les choix individuels ont un impact sur les enjeux collectifs. → Évolution à venir : La comptabilité et suppression des chèques ? Complexité d'affectation des virements autres que notaires ; → Évolution à venir : accueil sur rendez-vous à développer et privilégier ; Complexité à ce niveau, car les usagers ne sont pas demandeurs outre-mesure + usagers-notaires qui déposent et récupèrent des dossiers et questions complexes ; → Évolution à venir : Les demandes de renseignements demandant des copies de documents originaux sur place, à réduire à un jour par semaine ou à numériser les documents
<p>Sur le collectif :</p> <p>Les aspects positifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des perspectives d'évolution (en nombre de personnes / en missions traitées) - Par rapport à la crise sanitaire (gestes barrières) - Emploi optimal des équipes <p>Sur les individus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas de situation à risque en matière de crise sanitaire - Limiter les agents en présentiel ; - Association des agents à la dynamique de travail du service 	<ul style="list-style-type: none"> - Détail du planning de l'équipe / tâches particulières et autres ; - Bon bilan du TT avec des résultats probants (+ satisfaction et sérénité bénéfiques à l'ensemble) 		

La situation de travail 3 Titre : Espaces de travail et le bruit Description : « Les espaces de travail : entre besoin d'insonorisation pour pouvoir se concentrer sur certaines tâches individuelles et maintien de la cohésion des équipes - inclusion des agents dans le collectif de travail, partage d'information entre collègues, possibilité d'entendre le travail, la manière dont les dossiers sont traités, ... ».			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
Sur le résultat du travail :	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats parlent d'eux-mêmes ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le fait d'avoir du TT permet d'avoir des espaces de travail moins bruyants ; - Pilotage des équipes et de l'activité totalement différentes depuis (écoute/échanges/PEC des situations) - Prise ne compte de la crise sanitaire ; - Vigilance dans la cohésion des équipes (afin d'éviter des tensions exacerbées ou harcèlement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des réunions avec partage café - en respectant les gestes barrières (exemple : 10 minutes par jour tous les jours) - Un jour par semaine tout le monde est là ; - Attention à ne pas cloisonner les services et perdre en luminosité.
Sur le collectif :	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de vie au travail mieux mises en avant et prises en compte ; - Ambiance et tensions moindres ; 		
Sur les individus :	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins en matériels et équipements satisfaits par les Services généraux (DDFIP) - Concentration accrue avec moins en présentiel ; - Sensation possible d'isolement ; 		

Collectif :

Date :

Livrable 3
PLAN D'ACTION
TELETRAVAIL & TRAVAIL HYBRIDE DISTANCIEL - PRESENTIEL

Exercice collectif :

1. Amender le plan d'action au regard des pistes identifiées à l'occasion de la définition des situations problèmes ;
2. Identifier les actions pour lesquelles il existe des marges de manœuvres à l'échelle du terrain, pas de marges de manœuvre à l'échelle du terrain
3. ALLER VERS UN PLAN D'ACTION OPERANT, permettant de bénéficier des apprentissage collectifs issus des espaces d'échange, par l'expérimentation de nouvelles modalités de travail hybride.

Code couleurs :

- Des marges de manœuvres à l'échelle du terrain
- Pas de marges de manœuvres à l'échelle du terrain

Collectif :

Date :

	Acteurs	Modalités de travail à expérimenter	Temporalité (3 mois, 6 mois, 1 an,...)	Critère d'évaluation Nous estimerons avoir amélioré la situation si,...
<p>Espaces & lieux</p> <ol style="list-style-type: none"> Des réaménagements possibles des espaces de travail pour mener à bien les activités individuelles et collectives Revoir l'implantation de l'adjointe Enregistrement, éloignée actuellement de son équipe (bureau actuel mal placé et non adapté pour un adjoint dans la configuration actuelle du service). 	<p>SPFE BIL</p> <p>SPFE et BIL</p>	<p>Salle de réunion permettant de travailler en petit nombre sur des dossiers complexes ; Voir si adaptation possible des locaux existants</p> <p>Rapprochement au niveau de l'équipe</p>	<p>6 mois</p> <p>1 an</p>	
<p>Équipements & TIC</p> <ol style="list-style-type: none"> Dotation à étudier pour imprimante et consommables à domicile ; Amélioration de la lisibilité des virements et interface applicative ; Numérisation complémentaire des documents anciens (inscriptions hypothécaires). 	<p>BIL CID</p> <p>Bureaux Métiers</p> <p>Bureaux Métiers</p>	<p>Rendre possible les éditions de documents sur des copieurs personnels ;</p> <p>Amélioration de l'application FIDJI, son module comptabilité et des interfaces avec les autres applications métiers</p> <p>Des documents numérisés à disposition de tous et éviter les manipulations chronophages de vieux registres</p>	<p>1 an</p> <p>2 ans</p> <p>2 ans</p>	

Collectif :

Date :

<p>4. Optimiser le transfert d'appel sur les téléphones personnels ou usage du téléphone professionnels ;</p> <p>5. Fournir des équipements pour les télétravailleurs (sac à dos, sac à roulettes, repose-pieds, sièges et souris ergonomiques...)</p> <p>6. Equiper les agents d'écouteurs et de casques ;</p> <p>7. Développer des micro-formations sur des sujets précis en fonction des possibilités et visios à distance ;</p>	<p>SPFE BIL</p> <p>BIL</p> <p>BIL</p> <p>FORPRO</p>	<p>Dotation de téléphones portables aux télétravailleurs et possibilité de répondre directement aux usagers ;</p> <p>Faire un point actuel et relance auprès des télétravailleurs sur leurs besoins</p> <p>Disposer d'une dotation suffisante de casques et d'écouteurs (4 actuellement)</p> <p>Des réunions régulières sur les évolutions métiers (actualités)</p> <p>Développement de pas à pas « visio » facilement consultables</p>	<p>6 mois</p> <p>6 mois</p> <p>3 mois</p> <p>1 an</p>	
<p>Charge & temps</p> <p>3. A défaut de tensions significatives : laisser 3 jours/agent par semaine en télétravail ;</p> <p>4. Si tensions liées au distanciel : revenir à 2 jours/agent par semaine en télétravail ;</p>	<p>SPFE</p> <p>SPFE Direction</p>	<p>Appréciation de la situation à la discrétion de l'encadrement</p> <p>De l'importance de faire revenir les télétravailleurs en fonction de la situation du service ;</p>	<p>Aléatoire</p>	
<p>Pratiques de management</p> <p>8. Nomination et arrivées des nouveaux agents dans les services hors périodes de vacances estivales ;</p>	<p>Bureaux Métiers</p>	<p>Les arrivées en période estivale sont difficiles à gérer pour les services ;</p>	<p>1 an</p>	

Collectif :

Date :

<p>9. Prévoir un socle de formation en amont de l'arrivée des agents dans les services et nécessaire à la compréhension de la mission ;</p> <p>10. Mise en place de réunions périodiques en visio conférences ;</p>	<p>DGFIP Bureaux Métiers DGFIP</p> <p>SPFE</p>	<p>Les nouveaux n'ont pas de notions de l'activité du service dans lequel ils arrivent, ni de l'organisation, ni des missions exercées (A minima : initiation au droit/ Formation juridique patrimoniale / Présentation générale Publicité foncière, soit 6,5 jours)</p> <p>Dans un but de faire participer l'ensemble du service, y compris les télétravailleurs ;</p>	<p>1 an</p> <p>Aléatoire</p>	
<p>Rapport au collectif</p> <p>5. Actualiser régulièrement le planning du service afin que les agents aient une vision du partage des tâches</p> <p>6. Définir un planning pour l'activité Enregistrement (idem PF)</p> <p>7. Adaptation du planning à la situation des nouveaux arrivants C pour une formation adaptée, et affinée pour une présence sur site suffisante de sachants ;</p> <p>8. Tutorat prévu à distance avec moyen de communication adaptés.</p> <p>9. Formaliser les échanges SPFE/télétravailleurs</p>	<p>SPFE</p> <p>SPFE</p> <p>SPFE</p> <p>SPFE</p> <p>SPFE</p>	<p>Pour informer l'ensemble des agents et anticiper dans la mesure du possible la gestion quotidienne</p> <p>Pour informer l'ensemble des agents et anticiper dans la mesure du possible la gestion quotidienne</p> <p>Anticipation des besoins de formation sur place En prévision pour l'année prochaine</p> <p>Prévoir au planning des personnes compétentes pour un encadrement judiciaire des nouveaux agents ;</p> <p>Prévenir l'ensemble des agents de manière uniforme et sur des sujets d'actualité ;</p>	<p>Immédiat</p> <p>3 mois</p> <p>1 an</p> <p>3 mois</p> <p>1 mois</p>	

La situation de travail : Des dossiers/contentieux sont traités conjointement par le PID et le PGF (instruit par le PID, décision par le PGF selon le seuil de contentieux) et un manque de retour quant à la suite réservée à ces dossiers est relevé par le PID.
 Peut potentiellement concerner toutes les unités du PID, certains dossiers plus complexes mériteraient une double lecture pour être sécurisés ou une expertise complémentaire.

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Sur le résultat du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délais longs pour certains contentieux (jusqu'à 2 ans) - Risque judiciaire - Service public insatisfaisant - Risque d'erreur, manque à gagner pour l'état <p>Sur le collectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise image de l'administration - Tensions entre PGF et services - Relance des services par les requérants - Crainte de perte de crédibilité auprès des supports extérieurs (DIV, autres directions....) <p>Sur les individus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Isolement technique - Stress ("absence de filet de sécurité", délai, demande non compris) - Sentiment de mauvaise qualité du travail - Tensions avec les réclamants 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de connaissance de qui fait quoi au PGF (difficile d'identifier l'interlocuteur "en charge de") - Pas de retour sur l'avancement des dossiers auprès des agents du PID. - Pas d'accès à l'application de traitement des contentieux (ERICA) - Manque de support technique local (confrontation de regard ou expertise technique) 	<p>IDIV expert (Fiscalité Patrimoniale et Internationale), saisine possible via la cheffe de service</p> <p>Expertise métier interne identifiée (Adjointe chef de la division AJCF).</p> <p>Possibilité d'une double lecture sur un dossier complexe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager la possibilité d'accès à ERICA (consultation) - Préciser et communiquer les rôles de chacun au PGF. - Améliorer la communication et la visibilité sur les instructions et avancées des dossiers communs.

Plan d'action accompagnement ANACT DDFIP 39 Situation RPS du DUERP : Du constat à l'action

Actions	Acteurs concernés	Modalités de mise en œuvre	Amélioration attendue Critère d'évaluation	Chargé.e de l'action	Temporalité
1 - Ouvrir la consultation de l'avancement des contentieux sur ERICA	PID Service RH pour habilitation	<ol style="list-style-type: none"> Ouverture à ERICA réalisée Habilitation MADRHAS à faire pour cheffe de service PID Communication de cette source d'infos auprès de l'équipe et à l'accueil si nouvel arrivant. 	<ul style="list-style-type: none"> Vision sur qui traite le contentieux et sur l'avancement Possibilité pour les rédacteurs du service de connaître l'avancement auprès de la cheffe de service et de l'adjointe. 	Cheffe de service PID	Réalisé
2 - Informer par mail le PID des décisions contentieuses adressées aux contribuables avec copie de la décision (déjà fait pour les RCTVA)	Cheffe de service PID Direction des affaires juridiques	<ol style="list-style-type: none"> Demande du PID auprès du PGF. Formaliser et faire connaître cette nouvelle pratique auprès des agents concernées au PGF et au PID (modalités à définir) 	<ul style="list-style-type: none"> Permet de compléter le dossier, de connaître l'issue du travail. Facilite l'instruction si saisine ultérieure (TAVTG). 	Cheffe de service PID	Septembre
3 – Réaliser un point trimestriel entre cheffe de service et responsable division AJCF sur les dossiers et questions communs en suspens	Cheffe de service PID Responsable division AJCF Agents PID pour points à traiter	<ol style="list-style-type: none"> Proposition de la cheffe de PID à la responsable de la division AJCF Présentation au service PID de ce temps de partage. Recueil pré-réunion des sujets en cours auprès des agents PID 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi / visibilité D'avancement Facilite les réponses aux contribuables 	Cheffe de service PID	En cours
4 – Disposer d'un organigramme fonctionnel détaillé du PGF	PGF Cheffe de service PID	<ol style="list-style-type: none"> Complément sur Ulysse de l'organigramme existant par le PGF. Information du service PID lors de la mise à jour. 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'accès aux interlocuteurs pertinents et les échanges. 	PGF	Réalisé

Livrables Télétravail & Travail Hybride

Accompagnements réalisés à la DDFIP57 -Convention ANACT / DGFIP

Comité de pilotage du 23/09/2022

Livrable 1

Compte rendu : réunion groupe de travail « Espace de dialogue sur le télétravail » du 11/01/2022

Temps 1 CSRH de Metz

Réunion du 11 janvier 2022 à 10h30 à 12h00

Durée : 1h30

Liste des participants :

Animation : Sébastien COLOMBIÈS, responsable des secteurs 3 et 4.

Gestionnaires du secteur n°3 :

- Alexandre BATAILLARD (présentiel)
- Mathieu BURDIN (présentiel)
- Éloïse SCHMIT (présentiel)

Gestionnaires du secteur n°4 :

- Julien KIEFER (présentiel)
- Christelle WEIST (présentiel)
- Virginie LUDWIG (téléphone)

Les responsables des secteurs 3 et 4 étaient absentes lors de la réunion (congrés et arrêt maladie). Si possible, elles seront associées à la suite des travaux.

1ère partie : Retour d'expérience sur la mise en place du télétravail au CSRH de Metz à partir des 5 dimensions

- Espaces et lieux de travail



	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<p>Absence de fenêtres dans les secteurs 3 et 4 (puits de lumières). Aération des bureaux difficile.</p> <p>En hiver difficulté à chauffer les bureaux (mauvaise isolation des locaux).</p> <p>Bruit (résonnement) quand il pleut.</p> <p>2 accès avec 2 codes différents, une cage d'escalier étroite. L'autre escalier est glissant (marbre).</p> <p>Sol de la galerie commerciale très glissant (marbre), une agente a déjà chuté.</p> <p>Sécurité et salubrité des abords laisse parfois à désirer (marginaux, déchets...).</p> <p>Pas d'espace pour les fumeurs qui doivent aller dans la rue.</p> <p>Plaque DGFIP à l'entrée qui pourrait générer de l'insécurité. Le service ne recevant pas de public, elle pourrait être enlevée.</p> <p>Localisation contraignante pour personnes qui prennent la voiture, difficulté pour trouver un stationnement et circulation en voiture très difficile aux heures de pointe (nécessité de traverser toute la ville pour arriver aux locaux en plein centre-ville)</p>	<p>Difficulté de séparer la vie personnelle et professionnelle.</p> <p>Utilisation des propres ressources des agents (téléphone, connexion internet)</p> <p>Problème du manque équipement, pas de chaise ergonomique (mal de dos) ni d'espace dédié au travail).</p> <p>Manque de place et pas toujours de bureau et lieu pas adapté au télétravail surtout quand en couple et que les 2 télétravaillent. Notamment quand ils travaillent dans la même pièces et qu'il y a des appels ou visio, l'autre est gêné.</p> <p>Pas de restauration collective, il peut être compliqué de devoir se faire à manger en 45 minutes.</p> <p>Temps de travail forfaitaire, il n'est pas possibilité de récupérer les heures supplémentaires effectuées lors du télétravail.</p>
Ressources	<p>Locaux spacieux et fonctionnels (pour l'instant) localisation idéale en centre-ville à proximité de deux cantines et des transports en commun (gare, Mettis).</p> <p>Actuellement de grands espaces de travail qui permettent, compte tenu du contexte sanitaire, une bonne distanciation et facilite la mise en œuvre des gestes barrières.</p>	<p>Pas de transports, ce qui permet un gain de temps et contribue à améliorer la qualité de vie (du temps en plus pour soi). Le télétravail permet aussi de réaliser un gain financier, moins de trajets conduit à faire des économies sur le transport ; enfin plus de sécurité, réduit les risques de la route, surtout quand les conditions météo sont mauvaises (neige, verglas...)</p>

	<p>Facilite le travail d'équipe, il est plus facile d'aller vers l'autre lorsque l'on partage le même espace de travail.</p> <p>Les locaux actuels sont climatisés, ce qui apporte au confort de travail non négligeable en été.</p>	<p>Permet d'être dans sa bulle dans un environnement familier pour pouvoir traiter sereinement les dossiers les plus complexes sans sollicitations extérieures (ou du moins réduit fortement ces dernières).</p> <p>Moins de pauses avec les collègues et plus concentré sur son travail.</p> <p>Pas besoin de porter le masque toute la journée en télétravail.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<p>Des plages horaires trop restrictives. Beaucoup plus de sollicitations de la part des collègues directs et de la hiérarchie lorsque l'on est en présentiel.</p> <p>De la même manière, il y a plus de sollicitation de la part des intervenants extérieurs (directions rattachées et SLR).</p> <p>Charge de travail ressentie comme plus importante par les présents.</p>	<p>Moins d'émulation entre les collègues.</p> <p>Certaines tâches impossibles en TT, d'autres sont rendues plus compliquées (pointages).</p> <p>Problèmes dans la répartition des tâches, on en sait pas qui fait quoi. Parfois, 2 personnes font la même chose (tâches SIRHIUS, OGD...).</p> <p>Dans l'OGD, un gestionnaire ne peut pas s'attribuer une demande.</p> <p>Moins de problèmes pour la répartition des courriels (étiquettes de couleur ou sous répertoire personnel)</p> <p>Manque de communication qui génère une perte de temps.</p>



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



		<p>Les télétravailleurs estiment que leur charge de travail est la même que les non télétravailleur.</p> <p>Nécessité d'adapter son activité en fonction du lieu d'exercice (bureau ou domicile). TT sur 5 jours serait très compliqué. Le fait de pouvoir mélanger distanciel et présentiel est apprécié.</p> <p>Évolution de l'activité, moins tributaire des impressions papier / numérisation progressive de l'activité, les activités non télétravaillables sont en baisse. Mais certaines activités sont plus efficaces si réalisées en binôme (pointages).</p> <p>Obligation d'adapter le canal de communication en fonction que l'on soit en présentiel ou en TT. TCHAP trop complexe à utiliser.</p> <p>Problèmes de l'impression à domicile, ne peut même pas utiliser une imprimante personnelle.</p> <p>Problème de déconnexion pour certains, qui travaillent le soir et durant leurs congés.</p> <p>Problème de l'acceptation des télétravailleurs par leurs collègues non télétravailleurs.</p>
Ressources	<p>Un accès facile à tout (pièces justificatives, documentations, données...) ce dont on a besoin dans le cadre de son activité.</p> <p>Une vraie coupure lors des pauses de midi, sauf pour ceux qui mangent à leur bureau (en hausse avec les mesures sanitaires) ;</p>	<p>On organise son temps de travail comme on le souhaite tout au long de la journée.</p> <p>Plus de souplesse dans de plage horaire (temps de midi)</p>

	Permet l'échange entre gestionnaire, surtout avec les nouveaux arrivants. Plus facile pour les tutorer et les former.	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<p>Le contexte sanitaire rend compliqué toute réunion.</p> <p>Favoriser le recours à la web conférence pour tous en visio (avec casque) et éviter les réunions en présentiel avec appel par téléphone des absents qui n'entendent pas tout ce qui se dit dans la salle.</p>	<p>Communication beaucoup plus compliquée avec tous les télétravailleurs.</p> <p>Perte importante d'information, difficulté d'avoir les consignes.</p> <p>Malgré des outils de visio et le téléphone, il y a un manque de communication entre les encadrants et télétravailleurs.</p>
Ressources	<p>Réponses immédiates aux questions posées sans passer par le téléphone ni par courriel...</p> <p>Signatures des PJ plus simple</p> <p>Partage de l'info facilité et échanges pratiques entre encadrants</p>	

– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	Problèmes d'affinités entre certains gestionnaires et ambiance de travail pas toujours sereine.	Mise à l'écart du collectif même si l'on fait son travail avec un risque de se couper (volontaire ou non) des autres. La

		<p>communication nécessite beaucoup plus d'efforts.</p> <p>Difficultés pour prodiguer des explications aux nouveaux arrivants (non télétravailleurs) avec qui l'on doit travailler au quotidien.</p> <p>Devoir prendre téléphone ou écrire un courriel c'est plus d'effort que de poser une question à la cantonade au bureau.</p> <p>Sentiment de solitude et d'éloignement du collectif de travail. Isolement plus marqué pour les personnes qui sont seules chez elles.</p> <p>Utilisation de JITSY (visio) par certains gestionnaires du secteur 3, qui permet d'avoir une présence en continue mais seulement avec les personnes que l'on apprécie, ce n'est pas mutualisable quand il y a des tensions.</p> <p>D'une manière générale, il y a moins d'interaction avec les collègues</p>
Ressources	<p>Permet de renforcer les liens sociaux (convivialité) entre les différents gestionnaires</p> <p>Favorise un meilleur travail d'équipe</p>	Ne pas être obligé de parler à ceux que l'on n'apprécie pas.

– Équipement et outils numériques :

	Présentiel	Distanciel
--	------------	------------



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



<p>Contraintes</p>	<p>Connexion internet (réseau) pas satisfaisante pour ce qui est de l'accès aux serveurs partagés (même remarque lorsque l'on est en télétravail).</p> <p>Mais améliorations de l'accès aux applications, malgré un accès à internet beaucoup trop restreint, certains sites qui pourraient être utiles ne sont pas accessibles (présentiel et distanciel).</p>	<p>Difficultés de connexion à la maison, pas de siège adapté au travail sur écran (besoin de siège ergonomique).</p> <p>Pas toujours de double écran alors que quasi indispensable pour pouvoir travailler dans de bonnes conditions.</p> <p>Devoir transporter son PC portable tous les jours (sacoche avec documentation) est contraignant (poids).</p> <p>Cela oblige les télétravailleurs à accoler leurs jours de télétravail ce qui n'est pas forcément optimal alors que le télétravail pourrait être mieux réparti dans la semaine</p> <p>L'accès serveur partagé est un enfer (copie et lecture très lente).</p> <p>Téléphone : transfert des appels vers mobile perso (possibilité de demander des téléphones portables pro dont l'utilisation est jugée trop contraignante).</p> <p>Qualité de communications de certains appels transférés sur les portables personnels jugée médiocre.</p> <p>PC portables trop protégés pas possible de brancher une clé UBS, pas de connexion internet simple sans le VPN et connexion trop bridée.</p> <p>PC portables vieux qui ne tiennent plus la charge.</p>
<p>Ressources</p>	<p>Mobilier adapté, équipement tel que l'accès à des imprimantes/scanner.</p>	<p>Déploiement de matériel (clavier/souris, écrans), mais les écrans des PC portables</p>



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

	PC avec doubles écrans de bonne taille. PC portables avec rehausseur d'écran, chaise de bureau adaptée et pour les personnes qui en expriment le besoin, possibilité d'avoir une chaise ergonomique	sont bien trop petits et pas adapté à l'activité. Possibilité de demander un téléphone portable professionnel (préférence pour une carte SIM pro à insérer dans son portable perso)
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Expression complémentaire des agents : Néant

2^e partie : Recherche de situations de travail

Chaque participant doit renvoyer à l'animateur 1 à 2 situations repérées.

Livrable 1

Compte rendu : réunion groupe de travail « Espace de dialogue sur le télétravail » du 04/01/2022

Temps 1 CSRH de Metz

Durée : 1h30 (de 14h15 à 15h45)

Liste des participants :

Animation : Christelle Ménard, responsable des secteurs 1 et 2.

Gestionnaires du secteur n°1 :

- Kathia Lay (en visio)
- Franck Crispyn (en visio)
- Bruce Roger (en visio)
- Virginie Tremolet (en présentiel)

Gestionnaires du secteur n°2 :

- Elodie Ummenhover (en présentiel)
- Valérie Illy (en présentiel)
- Grégory Pira (en présentiel)

1ère partie : Retour d'expérience sur la mise en place du télétravail au CSRH de Metz à partir des 5 dimensions

– Espaces et lieux de travail

	Présentiel	Distanciel
--	------------	------------



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

Contraintes

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Le télétravail oblige à stocker les éléments à imprimer ou à solliciter les collègues.

Le manque de matériel de qualité à la maison voire d'espace disponibles pèsent sur les télétravailleurs.

Il peut y avoir un problème de déconnexion, notamment pendant ses congés (le travail s'invite à la maison, manque de recul par rapport aux exigences du travail).

Des mails de rappel existent déjà, ainsi que la fermeture de certains logiciels pendant les week-ends.

Il faut savoir éviter les sollicitations de la vie privée.

Ressources

Avantages de l'aménagement du poste au bureau : matériel ergonomique avec un bureau, clavier, souris et double écran (voire triple écran avec le portable).

L'espace de bureau est vaste et confortable. Il dispose d'un bon chauffage et de la climatisation. Il permet l'accès à l'imprimante, ce qui évite de mobiliser les collègues pour notre compte.

Les relations humaines sont primordiales : les gestionnaires apprécient l'idée de retrouver leurs collègues.

Le présentiel permet de solliciter les autres gestionnaires plus facilement.

La mise en place de la signature électronique pour les actes et les cartes manuelles a allégé les liaisons. Il reste encore un travail à mener sur les cartes manuelles qui ne sont pas encore toutes dématérialisées.

Le distanciel permet de s'isoler par rapport à un travail en plateau et de se concentrer.

L'installation personnelle facilite le travail en distanciel (disposition d'un vrai bureau, d'un siège adapté, double-écran ou pas, connexion internet fluide, etc...).

Le travail en distanciel évite les trajets et le stress lié aux transports en commun. Il permet d'être opérationnel de suite lorsque l'on démarre l'ordinateur.

Les gestionnaires font valoir un gain de sommeil et une augmentation de la qualité de vie pour les jours en distanciel. Ils en concluent à un gain de productivité



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



et une meilleure articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (cercle vertueux).

La période COVID a imposé des mesures sanitaires strictes qui ne pèsent pas en distanciel.

Pour certains gestionnaires, l'accès facile même en congé aux dossiers permet même en vacances de vérifier un élément qui s'invite dans les pensées et de passer à autre chose sans attendre le retour au travail. Ils auraient l'esprit plus libre ainsi.

– Organisation du temps et charge de travail

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<p>Une des contraintes forte au CSRH est la temporalité et le rythme mensuel de la paye qui pèsent en présentiel comme en distanciel.</p>	<p>5 jours de télétravail par semaine sont envisageables mais il y a un grand risque de sentiment de mise à l'écart par rapport à la dynamique du service. Un minima de 1 à 2 jours de présence au bureau est apprécié</p> <p>Une des contraintes forte au CSRH est la temporalité et le rythme mensuel de la paye qui pèsent en présentiel comme en distanciel.</p> <p>Le distanciel pose parfois problème pour la compréhension des notes et des modes opératoires. L'édition doit se faire en amont au bureau.</p> <p>Le distanciel doit se préparer, comme lors de l'élaboration des attestations Pôle emploi qui sont plus facilement organisables avec les bulletins de paye en papier.</p>



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



En fonction des sujets à traiter, le distanciel ou le présentiel permettront un traitement plus facile (ex : la titularisation rétroactive d'un agent nécessite l'emploi du double-écran). Tout dépend donc de l'installation du gestionnaire en distanciel.

En fonction des sujets à traiter, le distanciel ou le présentiel permettront un traitement plus facile (ex : la titularisation rétroactive d'un agent nécessite l'emploi du double-écran). Tout dépend donc de l'installation du gestionnaire en distanciel.

Les contraintes du distanciel ne sont pas jugées comme étant insurmontables. Le distanciel doit s'alterner avec le présentiel pour éviter des communications téléphoniques longues et nombreuses.

Les outils de la DGFIP supposent parfois un protocole lourd pour leur utilisation et ceux plus accessibles comme JITSY peuvent avoir de mauvaises connexions. Il est nécessaire de monter en qualité au niveau des moyens de communication.

Le télétravail peut poser la question du manque de communication vis-à-vis de l'extérieur lorsqu'un des interlocuteurs du service n'est pas joignable pour cause de télétravail.

Ressources

Humainement, les gestionnaires rappellent qu'il est important d'échanger, notamment lors de l'arrivée dans un service lors de la découverte d'un nouveau métier eu égard au manque d'autonomie. Les agents ont besoin de l'expérience des autres pour monter en compétence et se sentir plus à l'aise dans leurs fonctions.

Pour le distanciel, le rapprochement peut se faire par un appel téléphonique, notamment pour les dossiers urgents et il reste la possibilité de débattre de certains sujets en présentiel le lendemain au bureau mais cela reste du différé

En piste d'amélioration, la visio pour les réunions peut permettre de se voir comme en présentiel. Mais les équipements pour les audios posent



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



problème. Pour palier au manque de matériel en la matière, les gestionnaires utilisent leurs équipements personnels.

Des outils sont proposés pour communiquer comme Go to Meeting par la DGFIP.

Au CSRH, il existe déjà la possibilité de transférer ses appels. L'interlocuteur ne voit pas le numéro de l'agent.

Le port du masque n'est pas nécessaire en distanciel.

– Pratiques managériales

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<p>Les jauges actuelles empêchent les réunions et l'uniformisation des pratiques. La communication par courriel est différente.</p> <p>La tentation est parfois grande pour l'encadrement d'accorder la priorité aux sujets des présents plutôt qu'à ceux des télétravailleurs : Il faut apprendre à fermer sa porte.</p>	<p>Le distanciel crée parfois des problèmes de communication entre les managers et les gestionnaires, ainsi qu'un manque de mutualisation.</p> <p>Il peut être jugé frustrant le fait de ne pas avoir d'interlocuteurs directs. Les télétravailleurs ont plus le sentiment de déranger que quand ils expriment une question identique en présentiel.</p> <p>Le temps d'échange est souvent réduit. La fréquence des réunions est moindre. La tendance de privilégier des réponses orales plutôt que par mail est grande</p> <p>Les nouveaux gestionnaires insistent sur le fait qu'ils doivent faire face à l'absence (entre les maladies, les vacances, les formations, etc).</p>
Ressources	<p>En présentiel, il est plus facile de solliciter les managers.</p>	



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Mise en place informelle de relais entre les deux adjoints.



– Rapport au collectif :

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	<p>Les rapports sociaux varient entre collègues. Les relations humaines peuvent être fluctuantes. Le distanciel ou le présentiel ne changent pas les bons ou mauvais rapports.</p> <p>En présentiel, les pauses et la cantine permettent d'aborder d'autres sujets que le professionnel, ce qui crée le groupe et sa dynamique.</p> <p>Le fait d'évoquer des sujets divers et variés contribuent à une meilleure ouverture d'esprit. On accorde de l'attention aux autres à leurs centres d'intérêt.</p>	<p>En distanciel, la communication nécessite toujours un effort, une démarche, pour éviter de traiter plusieurs fois le même sujet par différents intervenants.</p> <p>La répartition des travaux est moins évidente et le délai de traitement est différent.</p> <p>Les rapports sociaux varient entre collègues. Les relations humaines peuvent être fluctuantes. Le distanciel ou le présentiel ne changent pas les bons ou mauvais rapports.</p> <p>En revanche le lien social est différent. Il est difficile de parler de ses petits tracas du quotidien lorsque l'on est en télétravail. L'appel sera orienté quasi-exclusivement sur le professionnel.</p> <p>Le distanciel peut créer un manque de convivialité, accentué actuellement par la crise sanitaire.</p>
Ressources	<p>En présentiel, la communication est plus rapide et plus directe.</p> <p>Il est plus facile d'apaiser des tensions avec certains collègues .</p>	<p>En revanche, le distanciel permet parfois une accalmie lors de tensions entre collègues.</p>



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

– Equipement et outils numériques :



**L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

	Présentiel	Distanciel
Contraintes	Nous sommes actuellement en période de transition vers le tout numérique.	<p>Nous sommes actuellement en période de transition vers le tout numérique.</p> <p>En distanciel, un second écran serait idéal pour améliorer les conditions de travail, ainsi qu'un siège adapté (problème des contraintes matérielles).</p> <p>La solution serait une commande globale de siège ergonomiques. Les gestionnaires indiquent qu'ils sont favorables à une participation financière pour l'acquisition d'un bon siège.</p> <p>Le distanciel demande un minimum de matériel personnel.</p> <p>On ne peut pas passer les données confidentielles à la déchiqueteuse dans les locaux du CSRH (possibilité de rapporter les feuilles dans les locaux du CSRH).</p> <p>Les gestionnaires du CSRH énoncent que les autres services qui font également du distanciel sont parfois difficilement joignables. Il faut pourtant rester disponible pour les autres.</p>
Ressources		<p>La DGFIP propose à ses agents des téléphones pour la continuité du service public pendant le télétravail, mais les gestionnaires préfèrent utiliser leurs propres téléphones et leurs forfaits personnels.</p> <p>Il existe des rehausseurs d'écran et la dotation existante a été distribuée.</p>



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Les gestionnaires demandent à débrider l'impression en distanciel vers leurs imprimantes personnelles

Les évolutions du logiciel SIRHIUS vers du tout dématérialisé devrait prochainement offrir plus de confort pour le travail en distanciel.

– Expression complémentaire des agents :

Pas de remarque.

2^e partie : Recherche de situations de travail

Il a été indiqué que chaque participant devra proposer à l'animateur 1 à 2 situations repérées.

Livrable 2

La situation de travail 1			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Sur le résultat du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre : Suppléance des télétravailleurs • Description : Agent non télétravailleurs seul en présentiel, après les remises de paie, en fin de mois et qui doit faire face aux appels du SLR pour toutes les questions pouvant relever de portefeuilles autres que le sien • Lieu : Bureau du CSRH • Acteurs : CSRH et SLR • Éléments de contraintes : Gestion des plannings télétravailleurs et des absences • Éléments de ressources : Solutions techniques et pratiques facilement mobilisables <p>Risques d'erreurs avec de graves conséquences (paies erronées voire supprimées)</p>	<p>L'agent sollicité ne connaît pas les dossiers sur lesquels il est interrogé et peut ne pas connaître la réglementation applicable au cas d'espèce.</p>		
<p>Sur le collectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dé-responsabilisation des télétravailleurs ; • Absence d'analyse par une partie de l'équipe des erreurs soulevées par le SLR (risque de répétition par méconnaissance de la correction à apporter sur une situation donnée). 	<p>Certains télétravailleurs profitent d'être chez eux pour rester dans leur bulle et se concentrer sur certaines tâches au détriment d'autres.</p> <p>Télétravail perçu parfois comme dédié aux activités individuelles et non collectives (sur site), et limite les échanges urgents au sein des collectifs.</p> <p>Le mail est perçu comme un moyen suffisant permettant les demandes d'échanges urgentes, « régulations synchrones », au-delà du téléphone.</p> <p>Impossibilité de joindre l'ensemble des agents par téléphone à distance (les numéros des téléphones personnels non communiqué en l'absence de téléphone professionnel, renvoi d'appel inactivé).</p>	<p>Transferts d'appels vers les téléphones portables personnels sur la base du volontariat ;</p> <p>Pour les non volontaires, proposition d'équipement avec un téléphone portable professionnel.</p>	<p>Mieux cadrer les relations CSRH/SLR notamment pour les demandes complémentaires suites aux remises de paies et privilégier les questions par courriel plutôt que les appels téléphoniques ;</p> <p>Réaliser la mise en place du transfert d'appel pour les nouveaux télétravailleurs (pas automatique, nécessite le déplacement d'un technicien).</p>
<p>Sur les individus :</p> <p>Pression accrue sur une seule personne.</p>	<p>N'arrive pas à faire face à l'afflux de demandes de la part du SLR et se sent noyée sous la charge de travail.</p>		

La situation de travail 2	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>Titre : Transport des PC portables</p> <p>Description : Beaucoup de télétravailleurs ont tendance à demander 2 jours de télétravail consécutifs afin de limiter le transport du PC portable qu'ils jugent trop lourd. dans les transports en commun</p> <p>Lieu : Transports entre CSRH et domicile de l'agent</p> <p>Acteurs : Gestionnaires CSRH</p> <p>Éléments de contraintes : Les agents doivent en priorité bénéficier de PC avec un écran suffisamment grand pour pouvoir télétravailler dans de bonnes conditions.</p> <p>Éléments de ressources : Mobilisation de fonds : CHS-CT et dotation DGFiP pour amélioration des conditions de vie au travail</p>	<p>Causes / explications dans le travail</p> <p>Rends difficile l'instauration d'une permanence au bureau surtout quand le télétravail se combine aux autres types d'absences.</p> <p>Sur une semaine de 5 jours, le lundi (jours de réunions, pour pointer les travaux) est non télé-travaillable et le mercredi est exclu pour les gestionnaires qui ont des enfants en bas âge.</p> <p>Des jours de télétravail sont souvent jeudi et vendredi (posant problème pour les non télétravailleurs nouveaux entrants- cf. situation problème dédiée).</p> <p>Équiper les gestionnaires d'un ultraportable plus léger a un coût et nécessiterait de fournir un 2^e écran pour pouvoir télétravailler dans de bonnes conditions.</p>	<p>Conséquences avérées</p> <p>Sur le résultat du travail: Complexifie la mise en place des plannings de télétravail</p> <p>Sur le collectif : Source de tension, car les gestionnaires sont contraints dans le choix de leurs jours télétravaillés</p> <p>Sur les individus : PC portable parfois trop lourd pour certains agents qui ont des problèmes de santé</p> <p>Crainte de vol de matériel, souci de responsabilité important</p>
	<p>Sacoche pour PC portable avec poignée et bandoulière.</p> <p>Les plannings peuvent être organisés sur quinzaine dans le cadre des nouvelles mesures</p>	<p>Achat de sac à dos et/ou à roulettes afin de transporter plus facilement le PC portable et ainsi offrir plus de souplesse dans le choix des jours télétravaillés.</p>

La situation de travail 3

- Titre : Mauvaise répartition des tâches
- Description : Plusieurs gestionnaires (certains en présentiels, les autres en télétravail) qui effectuent la même tâche en même temps
- Lieu : Bureau du CSRH et domicile des gestionnaires
- Acteurs : Gestionnaires CSRH
- Éléments de contraintes : Nous n'avons pas la main sur certaines applications informatiques (OGD)
- Éléments de ressources : Possibilité d'améliorer la communication...

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p><u>Sur le résultat du travail :</u> Travail inefficace</p>	<p>Mauvaise communication</p>	<p>Dans la BALF, les différents secteurs utilisent des étiquettes personnalisées ou ont recours à des sous-répertoires hominatifs ce qui permet de signaler que le message a été attribué à un gestionnaire (mais non généralisable inter-secteur).</p>	<p>Mise à jour applicative de l'OGD afin que les gestionnaires puissent s'auto-attribuer les demandes.</p>
<p><u>Sur le collectif :</u> Perte de temps et découragement /absence d'avancée sur les travaux à mener.</p>	<p>Mauvaise communication</p>	<p>Dans l'OGD, seul l'encadrement peut affecter les demandes.</p>	<p>Améliorer la communication entre les gestionnaires en présentiel et en distanciel (outil Web-conférence).</p>
<p><u>Sur les individus :</u> Perte de temps et découragement /absence d'avancée sur les travaux à mener.</p>	<p>Mauvaise communication</p>	<p>Tâches SIRHIUS, en fonction du portefeuille prédéfini.</p>	<p>Échange de pratiques sur l'usage des outils de communication à distance au sein des collectifs de travail</p>

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p>La situation de travail 4</p> <ul style="list-style-type: none"> Titre : Problème d'harmonisation dans les travaux Description : Des nouveautés à intégrer, et parfois source d'interprétation et disparité de traitement, de manière récurrente dans la gestion de la paie et demandant une connexion régulière aux canaux de communication par les agents, et/ou des régulations managers-agents, managers-collectifs en présentiel ou distanciel. Lieu : CSRH et domicile des gestionnaires Acteurs : Gestionnaires CSRH / encadrement CSRH Éléments de contraintes : Service à effectif important rendant difficile la tenue de réunions associant tout le monde même avant la mise en place du travail hybride Éléments de ressources : Outils pour visioconférence <p><u>Sur le résultat du travail :</u> Tâches mal ou pas faites.</p> <p><u>Sur le collectif :</u> Peut-être source de conflits entre gestionnaires.</p> <p><u>Sur les individus :</u> Perte d'envie du travail en collectif, repli sur soi. Charge complémentaire de régulation en mode hybride distanciel-présentiel</p>	<p>Consignes non connues et/ou mal relayées</p>	<p>Réunions en présentiel qui se sont espacées du fait des contraintes sanitaires.</p>	<p>Mise en place de réunions en visioconférences (Gotomeeting) périodiques (toutes les semaines) si des réunions en présentiel ne peuvent être tenues.</p> <p>Équiper les gestionnaires d'écouteurs ou de casque afin de pouvoir suivre la visioconférence dans de meilleures conditions.</p>

<p>La situation de travail 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre : Problème des éditions à distance • Description : De nombreuses tâches récurrentes (attestations, états,...), nécessite l'édition de document ce qui n'est pas possible en télétravail, car le processus de dématérialisation en cours. Mais toutes ne seront pas dématérialisables (de plus en plus de contractuels) • Lieu : Domicile des gestionnaires • Acteurs : Gestionnaires CSRH • Éléments de contraintes : Règles de sécurité • Éléments de ressources : Évolution future de l'outil applicatif vers une dématérialisation totale 			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p><u>Sur le résultat du travail :</u> Oubli des pièces à éditer qui doivent justifier les bandes gest.</p> <p><u>Sur le collectif :</u> Freine la dynamique du groupe dans les travaux préparatoires de la paye. Des sollicitations parfois des collègues sur site, et parfois des tensions.</p> <p><u>Sur les individus :</u> Sollicitation des agents en présentiel ou travaux à reporter en présentiel</p>	<p>Règles de sécurité informatique n'autorisant pas ce type d'activités</p>	<p>Possibilité d'utiliser les dossiers partagés pour préparer les états ou actes à éditer en présentiel.</p>	<p>Modifier les modèles d'actes SIRHIUS / attestations afin de pouvoir utiliser ClicEsi ou faire évoluer Clic-Esi afin de pouvoir éditer et envoyer les actes et attestation actuelles.</p> <p>La bande gest et les actes seront à terme entièrement dématérialisés, mais la temporalité n'est pas connue.</p>

<p>La situation de travail 6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre : Problème d'accès au serveur partagé • Description : L'accès au serveur partagé du CSRH est ralenti lorsque l'on télétravaille, potentiellement par les mesures de sécurité demandées par le système à distance • Lieu : Domicile du gestionnaire • Acteurs : Services informatiques • Éléments de contraintes : Sécurité informatique – mesures nationales. • Éléments de ressources : Évolution des capacités d'action en matière informatique 			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p><u>Sur le résultat du travail :</u> Accès difficile à certaines pièces</p> <p><u>Sur le collectif :</u> Travaux ralentis</p> <p><u>Sur les individus :</u> Des agents préparent l'activité, préparent les documents en amont en anticipation des difficultés d'accès au serveurs informatiques Exaspération</p>	<p>Surcharge des serveurs.</p> <p>Accès aux pièces dématérialisées (états PDFEdit, documentation...) qui peut être compliqué.</p> <p>Perte de temps pour effectuer des tâches basiques.</p>	<p>Identifier la documentation et les pièces nécessaires avant les jours de télétravail et l'enregistrer sur son PC, ce qui oblige toutefois à faire du nettoyage régulier afin de ne pas saturer le disque dur.</p>	<p>Améliorer le débit du serveur partagé (ne relève pas du CSRH).</p> <p>Les tiers-lieux permettraient-ils une meilleure connexion ?</p>

La situation de travail 7

- Titre : Inconfort du télétravail – Besoins d'aménagement pour prévenir les risques de troubles musculo-squelettiques
 - Description : Le télétravail est source d'inconfort pour les gestionnaires, qui ne sont pas toujours installés dans de bonnes conditions, qu'ils ne peuvent pas imprimer à domicile et qui ne peuvent pas acquiescer à leur PC.
- RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**
 Liberté Égalité Fraternité
 LE MINISTRE DE LA SANTÉ
 LE MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES
 LE MINISTRE DU TRAVAIL
 LE MINISTRE DE LA FAMILLE
 LE MINISTRE DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
- Acteurs : Services informatique et budget logistique
- Éléments de contraintes : Matériel actuellement à la disposition des agents
 - Éléments de ressources : Évolution de ces matériels

Collectif : **CSRH METZ**

Date : **16/02/2022**

Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p><u>Sur le résultat du travail :</u> Travaux réalisés parfois dans de mauvaises conditions de travail</p> <p><u>Sur le collectif :</u> Potential report de la charge de travail sur les gestionnaires en présentiel ou retard dans les travaux</p> <p><u>Sur les individus :</u> Fatigue / frustration</p>	<p>Absence d'aménagement ergonomique ou de matériels comme double-écrans.</p>	<p>Possibilité d'imprimer à distance sur les copieurs du bureau (mais nécessite qu'un collègue présente récupère les impressions).</p> <p>Existence de sous-dossiers partagés pour permettre aux télétravailleurs d'enregistrer les documents à imprimer en présentiel.</p>	<p>Possibilité pour les agents de disposer de fauteuils ergonomiques à leur domicile / facilités pour acquiescer aux frais des agents.</p> <p>Alléger les mesures de sécurité pour permettre l'impression sur des copieurs personnels et/ou brancher des clés USB.</p>

<p>La situation de travail 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre : Solitude des agents novices • Description : Il arrive que les agents nouvellement affectés au CSRH se retrouvent seuls au bureau tandis que les agents expérimentés sont quant à eux en télétravail. • Lieu : Bureaux du CSRH • Acteurs : Gestionnaires CSRH / encadrement CSRH • Éléments de contraintes : Absence potentielle de référents en présentiel • Éléments de ressources : Référents dans les autres secteurs ou par téléphone 			
Conséquences avérées	Causes / explications dans le travail	Mesures existantes	Mesures proposées
<p><u>Sur le résultat du travail :</u> Travaux qui restent en attente</p>	<p>Les agents expérimentés ne sont pas toujours présents pour aider les nouveaux arrivants.</p> <p>Les lundis sont présents, mais sont très chargés par l'ajustement des travaux, limitant le temps disponible pour les échanges avec les nouveaux entrants.</p> <p>Les agents expérimentés ne sont pas toujours présents pour aider les nouveaux arrivants.</p>	<p>Existence d'agents référents, spécialistes de certaines tâches.</p> <p>Possibilité de mutualiser avec les présents d'autres secteurs (solidarité collective) ou passer un appel.</p>	<p>Utiliser l'outil « Web conférence de l'État » pour communiquer avec les télétravailleurs, outil qui permet également de partager son écran de travail. Privilégier ce mode de communication ou le téléphone pour les réponses complexes.</p> <p>Solliciter les référents présents sur place dans les autres secteurs.</p> <p>Organiser une collaboration minimale sur les projets.</p>
<p><u>Sur le collectif :</u> Fragilise la dynamique de groupe.</p>	<p>Agents n'ont personne à qui demander pour effectuer certaines tâches, ou ignorent ce qu'ils doivent faire.</p>		
<p><u>Sur les individus :</u> Rester bloquer et ne pas savoir traiter les urgences ou traiter par défaut seulement les travaux maîtrisés.</p>			

Livrable 3

Numéro	Titre	Impacts
1.	Mauvaise répartition des tâches	Travail inefficace, doublonné, occasionnant pertes de temps et découragement eu égard à l'absence d'avancée sur les travaux à conduire ou gestions « conflictuelles » d'un même dossier par deux gestionnaires
2.	Problème d'harmonisation dans les travaux	Tâches non ou mal appréhendées, pouvant générer des conflits entre gestionnaires et induisant une prise en charge différente de situations pourtant identiques
3.	Solitude des agents novices	Fragilise la dynamique de groupe, limite de fait la gestion des dossiers aux seuls cas simples faute de compétences ou d'accompagnement pour gérer les plus complexes. Fait ainsi reporter la charge des dossiers complexes aux seuls agents expérimentés
4.	Suppléance des télétravailleurs	Les agents non télétravailleurs assurent de fait la permanence téléphonique en fin de mois pour répondre aux sollicitations des agents du SLR qui, le plus fréquemment, téléphonent pour exprimer leur demande

5.	Transport des PC portables	<p>Pour éviter de démultiplier le transport des PC portables, les télétravailleurs préfèrent regrouper leurs journées de télétravail. Les lundis (jours de pointage et d'échanges collectifs) et les mercredis (temps partiel majoritaire) étant « sanctuarisés », tous les télétravailleurs ne peuvent bénéficier de périodes continues. « <i>Prime à l'ancienneté</i> »</p>
6.	Problème d'édition à distance	<p>La dématérialisation n'étant pas complètement aboutie, plusieurs tâches nécessitent encore d'éditer de nombreux documents (à joindre à l'appui des bandes Gest ou à adresser aux partenaires). Ces éditions étant impossibles à réaliser à domicile, il convient de les anticiper au bureau ou de les faire prendre en charge par les agents en présentiels</p>
7.	Difficulté d'accès au serveur partagé	<p>Le débit du serveur trop faible oblige à identifier la documentation et les pièces nécessaires et à les enregistrer préalablement aux journées de télétravail afin de garantir une fluidité dans leur accès. Cela engendre une perte de temps et peut générer, à terme, une saturation des disques durs en cas d'absence de nettoyage régulier des dossiers temporaires</p>
8.	Inconfort en situation de télétravail	<p>L'équipement à domicile non adapté (sièges non ergonomiques, hauteur de table, absence de double écran...) peut engendrer a minima de l'inconfort pouvant aller jusqu'à l'apparition de troubles musculo-squelettiques</p>

PLAN D'ACTION TELETRAVAIL & TRAVAIL HYBRIDE DISTANCIEL - PRESENTIEL

Exercice collectif :

1. Amender le plan d'action au regard des pistes identifiées à l'occasion de la définition des situations problèmes ;
2. Identifier les actions pour lesquelles il existe des marges de manœuvres à l'échelle du terrain, pas de marges de manœuvre à l'échelle du terrain
3. ALLER VERS UN PLAN D'ACTION OPERANT, permettant de bénéficier des apprentissages collectifs issus des espaces d'échange, par l'expérimentation de nouvelles modalités de travail hybride.

Code couleurs :

- Des marges de manœuvres à l'échelle du terrain
- Pas de marges de manœuvres à l'échelle du terrain

	Acteurs	Modalités de travail à expérimenter	Temporalité	Critère d'évaluation <i>Nous estimerons avoir amélioré la situation si,...</i>
<p>Espaces & lieux</p> <ol style="list-style-type: none"> Des réaménagements possibles des espaces de travail permettant de mener à bien les activités individuelles et collectives; Les tiers lieux pourraient offrir une meilleure connexion que celle du domicile. 	CSRH	<p>Salles de réunions permettant de travailler en petit nombre sur des dossiers complexes</p> <p>Mise en place d'espaces de co-working permettant de fait une limitation des déplacements des agents tout en leur offrant des conditions d'activité similaires à celles du bureau</p>	<p>1 an</p> <p>2 ans</p>	<p>Si le CSRH est en capacité de proposer aux agents des espaces leur permettant de travailler en petits groupes sans être dérangés.</p> <p>Si des espaces de co-working sont proposés aux quelques agents éloignés de plus de 40 km de leur lieu de travail</p>
<p>Équipements & TIC</p> <ol style="list-style-type: none"> Optimiser le transfert d'appel sur les téléphones personnels ou usage du téléphone pro Fournir sac à dos et/ou à roulettes pour les télétravailleurs 	<p>BIL</p> <p>BIL/ Assistant de prévention</p>	<p>Généralisation du transfert d'appel vers les portables personnels des télétravailleurs.</p> <p>Mise à disposition systématique pour les télétravailleurs de moyens de transport du matériel permettant d'en alléger la charge.</p>	<p>6 mois</p> <p>6 mois</p>	<p>Si le renvoi d'appel est systématiquement activé pour libérer les agents en présentiel de l'obligation d'assurer une « permanence ». Actuellement cette faculté n'est pas autorisée par l'administration centrale</p> <p>Si tous les télétravailleurs peuvent en être équipés</p>

<p>3. Alternier les périodes de télétravail continu au profit de l'ensemble des gestionnaires (sur la base du volontariat pour les bénéficiaires actuels)</p> <p>4. OGD et auto-attribution des demandes ;</p> <p>5. Équiper les gestionnaires d'écouteurs ou de casqu</p> <p>6. Modifier les modèles d'actes SIRHIUS et attestations CAF afin de pouvoir utiliser Clic'Esi ou faire évoluer Clic'Esi afin de pouvoir éditer et envoyer les actes et attestations actuelles</p>	<p>CSRH</p> <p>Mission SIRHIUS</p> <p>BIL</p> <p>Mission SIRHIUS</p>	<p>Les jours de télétravail sont souvent consécutifs pour limiter le transport du matériel. Pour autant, le volume de télétravailleurs et le nombre de jours de la semaine interdisent de proposer cette organisation à tous. Il faut organiser le calendrier du télétravail par quinzaine afin d'assurer un roulement entre gestionnaires des périodes de TT continues</p> <p>Offrir la possibilité aux agents des CSRH de s'auto-attribuer les demandes exprimées dans l'Outil de Gestion des Demandes (OGD) afin d'éviter des analyses en double par plusieurs gestionnaires</p> <p>L'organisation de visio-conférences en mode de travail hybride génèrent pour les agents en présentiel installés en plateaux des bruits intempestifs (échos) qu'il serait facile de corriger par l'emploi de casques ou d'écouteurs</p> <p>Le paramétrage actuel des actes administratifs issus de SIRHIUS et celui des attestations CAF interdit l'emploi de la solution Clic'Esi pour déposer à distance l'édition et l'envoi des pièces concernées</p>	<p>3/6 mois</p> <p>2 ans</p> <p>3/6 mois</p> <p>2 ans</p>	<p>Si les télétravailleurs actuellement bénéficiaires d'une convention acceptent de modifier leur planning ou le nombre de jours télétravaillés afin d'offrir aux collègues entrant dans le dispositif des conditions équitables (au plus tard à l'expiration des conventions actuelles)</p> <p>Si cette évolution est prise en charge par l'administration centrale</p> <p>Si de tels équipements sont alloués aux agents en présentiel</p> <p>Si une évolution applicative permet de décharger le CSRH de ces envois postaux, par ailleurs plus onéreux que s'ils s'inscrivaient dans une politique d'envoi en nombre</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7. Améliorer le débit du serveur partagé	Services informatiques	La bande passante/le débit internet dont dispose actuellement le CSRH occasionne des lenteurs dans le traitement et l'enregistrement des dossiers	6 mois	Si le débit qui sera proposé dans notre futur lieu de travail est renforcé, gommant ainsi les lenteurs constatées.
8. Acquisition de fauteuils ergonomiques à domicile grâce à un tarif préférentiel	BIL/AP	Une solution de commandes à prix préférentiel de fauteuils ergonomiques financés en propre par les télétravailleurs est souhaitée	6 mois	Si une acquisition à « prix remis par rapport au prix public constaté » pouvait être offerte aux télétravailleurs désireux de s'équiper en propre à leur domicile d'un fauteuil ergonomique.
9. Alléger les mesures de sécurité pour permettre l'impression sur des copieurs personnels.	Services informatiques	Rendre possible les éditions de documents de travail sur des copieurs personnels afin de faciliter les pointages ou saisies et d'accélérer leur traitement. À défaut, les télétravailleurs doivent attendre leur retour au bureau ou solliciter les collègues en présentiel	1/2 ans	Si un assouplissement des mesures de sécurité interdisant l'édition de documents à domicile pouvait être mis en place, rendant ainsi plus autonomes les télétravailleurs (accroissement de la réactivité et diminution temporaire des reports de traitement des dossiers)

<p>Charge & temps</p> <p>1. Charge de régulation du management pour s'assurer que l'information est bien passée afin que le traitement des dossiers ne soient pas différenciés.</p>	CSRH	<p>Le mode hybride de travail suppose que l'encadrement s'assure de la bonne compréhension des consignes qu'il demande d'appliquer dans le traitement des dossiers : la distance avec les télétravailleurs est un frein à l'analyse du langage corporel empêchant de réaliser si les consignes sont comprises et démultiplie les redites ou ré-explications bilatérales de la part de l'encadrement alors que le présentiel permet plus facilement de corriger ces biais</p>	6 mois	<p>Si une diminution de la taille des équipes en télétravail par manager pouvait être réalisée. La place laissée à l'implicite ou aux fausses observations limitera les communications bilatérales.</p>
<p>Pratiques de management</p> <p>1 Mise en place de réunions périodiques en visioconférences (GoToMeeting)</p>	Encadrement CSRH	<p>Les réunions hybrides sont difficiles à gérer : l'équipe réunie autour d'une table partage mieux les échanges et la communication non verbale, A l'opposé les télétravailleurs se sentent moins concernés, ne comprenant pas toujours ce qui se dit en raison d'un micro mal placé des distances physiques à respecter ou de prises de paroles simultanées</p>	6 mois	<p>Si leur nombre peut être limité.</p> <p>Elles sont utiles dès lors que l'actualité nécessite une réaction en urgence sur l'une ou l'autre des procédures. Cependant une régulation du collectif demeure également indispensable pour gérer le « off » du travail : les excuses que l'on peut se faire, les explications qui suivent un malentendu ou un vécu difficile ont besoin d'informel pour surgir. Il faut créer un climat de confiance pour que l'officieux s'épanouisse. Il faut être avec les autres.</p>

<p>2.Redéfinir le planning de télétravail pour que la charge incombant aux agents en présentiel soit partagée (planning en mode quinzaine) .</p>	CSRH	<p>Les nouvelles demandes de télétravail exprimées par des agents ayant désormais engrangé de l'expérience peuvent se percuter avec l'organisation déjà adoptée par les plus anciens télétravailleurs. Il convient d'appliquer une solution nécessitant des concessions de chacun.</p>	3/6 mois	<p>Les gestionnaires les plus expérimentés télétravaillent 2 jours par semaine. Ce constat couplé à la volonté de rassembler les équipes en présentiel les lundis et à la nécessité d'être présent pour la préparation des remises paie limite de fait l'attribution de jours de télétravail aux nouveaux demandeurs afin de garantir une présence des « sachants » auprès des « néophytes » .</p> <p>Pour concilier les souhaits de chacun, il paraît utile de définir des plannings de télétravail organisé par quinzaine afin de garantir une équité et ne pas prioriser uniquement l'ancienneté des demandes.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Rapport au collectif				
2.	Uniformiser l'usage des dossiers partagés en ligne entre les différents secteurs	CSRH	À la création du CSRH, un système commun de classement des documents avait été organisé. Ce dernier a été perdu de vue engendrant de multiples entrées possibles pour un sujet similaire. Cette situation est source d'erreurs et de pertes de temps.	3 mois
3.	Formaliser les échanges CSRH/SLR (mode de saisine et temporalité).	CSRH/SLR	Afin de traiter au plus vite les blocages techniques ou réglementaires du visa de la paie, le SLR contacte directement les gestionnaires du CSRH par téléphone, reportant ainsi la charge de la gestion des incidents sur les agents en présentiel qui n'ont pas forcément une connaissance fine du dossier.	6 mois
			Si l'arborescence définie pour l'ensemble du CSRH est respectée par les pôles qui la composent, garantissant ainsi rapidité et efficacité dans la recherche des pièces nécessaires à l'instruction des situations	
			Si l'on parvient à mieux cadrer les relations CSRH/SLR notamment pour les demandes complémentaires suite aux remises de paie. Si l'on privilégie les questions par courriel plutôt que les appels téléphoniques, offrant ainsi au gestionnaire concerné de répondre directement.	