

## CONCOURS EXTERNE D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2020

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

**Rédaction d'une note ayant pour objet de vérifier l'aptitude à l'analyse d'un dossier portant sur la conception et la mise en place d'une application automatisée dans une collectivité territoriale.**

Durée : 4 heures

Coefficient : 4

**SPÉCIALITÉ : ANALYSTE**

### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 39 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

Attaché territorial, vous êtes chef de projet au sein de la direction du numérique et des usages de la ville de Chessoy (90 000 habitants). Suite à la demande de nombreux agents et des organisations syndicales, une réflexion a été initiée au sein de la collectivité sur la mise en place du télétravail.

La direction générale, soucieuse de la qualité de vie au travail et consciente des impacts managériaux qu'implique cette nouvelle forme d'organisation du travail, a nommé un groupe projet, dont vous faites partie, pour piloter la démarche.

La directrice générale adjointe en charge des ressources, dont dépend la direction du numérique et des usages, vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la mise en place du télétravail dans les collectivités territoriales.

#### Liste des documents :

- Document 1 :** « Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature » (extrait) – *Legifrance.fr* – 5 pages
- Document 2 :** « Siffler en (télé)travaillant » (extraits) – *La Lettre du Cadre Territorial* n°508 – Mai 2017 – 3 pages
- Document 3 :** « L'accès au télétravail suscite un fort engouement » – *La Gazette des communes* – août 2019 – 2 pages
- Document 4 :** « Acteur du développement local : Les gains du télétravail dans mon territoire » – Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) – *Teletravailler.fr* – 2 pages
- Document 5 :** « Nouveau monde : Télétravail, de plus en plus d'outils numériques permettent de travailler à distance » – Jérôme Colombani – *FrancetvInfo.fr* – 19 janvier 2017 – 1 page
- Document 6 :** « Les outils collaboratifs pour réussir en télétravail » – Nicolas Goldstein – *Journal du Net* – 6 octobre 2017 – 4 pages
- Document 7 :** « Guide d'hygiène informatique : renforcer la sécurité de son système d'information en 42 mesures » (extraits) – *ANSSI* – 2015 – 6 pages
- Document 8 :** « Recommandations sur le nomadisme numérique » (extraits) – *ANSSI* – 17 octobre 2018 – 5 pages
- Document 9 :** « Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique » (extraits) – *DGAFP* – mai 2016 – 3 pages
- Document 10 :** « Télétravail : quelles leçons des premières mises en œuvre ? » (extraits) – *Service public territorial* – septembre 2019 – 2 pages
- Document 11 :** « Le télétravail questionne aussi le management » – *Id Efficience Territoriale* (extraits) – février 2019 – 4 pages

#### Documents reproduits avec l'autorisation du CFC.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.



## DOCUMENT 1

### Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature (extrait)

NOR: RDFF1519812D

Version consolidée au 8 septembre 2020

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

[...]

Décrète :

#### Article 1

Les dispositions du présent décret s'appliquent aux fonctionnaires et aux agents publics non fonctionnaires régis par la loi du 13 juillet 1983 susvisée et aux magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance du 22 décembre 1958 susvisée.

#### Article 2

Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 1

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel.

Un agent peut bénéficier au titre d'une même autorisation de ces différentes possibilités.

Les périodes d'astreintes mentionnées à l'article 5 du décret du 25 août 2000 susvisé, à l'article 5 du décret du 12 juillet 2001 susvisé et à l'article 20 du décret du 4 janvier 2002 susvisé ne constituent pas du télétravail au sens du présent décret.

NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

#### Article 2-1

· Créé par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 2

L'autorisation de télétravail est délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail. Elle peut prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois ainsi que l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés.

Un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités de télétravail.

NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

#### Article 3

La quotité des fonctions pouvant être exercées sous la forme du télétravail ne peut être supérieure à trois jours par semaine. Le temps de présence sur le lieu d'affectation ne peut être inférieur à deux jours par semaine.

Les seuils définis au premier alinéa peuvent s'apprécier sur une base mensuelle.



#### Article 4

· Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 3  
Il peut être dérogé aux conditions fixées à l'article 3 :

1° Pour une durée de six mois maximum, à la demande des agents dont l'état de santé, le handicap ou l'état de grossesse le justifient et après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail ; cette dérogation est renouvelable, après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail ;

2° Lorsqu'une autorisation temporaire de télétravail a été demandée et accordée en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site.

NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

#### Article 5

· Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 4

L'exercice des fonctions en télétravail est accordé sur demande écrite de l'agent. Celle-ci précise les modalités d'organisation souhaitées. Lorsque le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou dans un autre lieu privé, une attestation de conformité des installations aux spécifications techniques, établie conformément aux dispositions prises en application du 9° du I de l'article 7, est jointe à la demande.

Le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination apprécie la compatibilité de la demande avec la nature des activités exercées et l'intérêt du service. Lorsque l'autorité investie du pouvoir de nomination est le Centre national de gestion, cette appréciation est assurée :

1° Par le chef d'établissement pour les directeurs adjoints et les directeurs des soins ;

2° Par le directeur général de l'agence régionale de santé pour les chefs des établissements mentionnés aux 1°, 3° et 5° de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée ;

3° Par le préfet du département pour les établissements mentionnés aux 4° et 6° du même article 2.

Une réponse écrite est donnée à la demande de télétravail dans un délai d'un mois maximum à compter de la date de sa réception ou de la date limite de dépôt lorsqu'une campagne de recensement des demandes est organisée.

En cas de changement de fonctions, l'agent intéressé doit présenter une nouvelle demande.

L'autorisation peut prévoir une période d'adaptation de trois mois maximum.

Il peut être mis fin à cette forme d'organisation du travail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance de deux mois. Dans le cas où il est mis fin à l'autorisation de télétravail à l'initiative de l'administration, le délai de prévenance peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée. Pendant la période d'adaptation, ce délai est ramené à un mois.

Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail ainsi que l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration doivent être motivés et précédés d'un entretien.

NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

#### Article 6

· Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 5

Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation.

L'employeur prend en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci. L'employeur n'est pas tenu de prendre en charge le coût de la location d'un espace



destiné au télétravail.

Dans le cas où la demande est formulée par un agent en situation de handicap, le chef de service, l'autorité territoriale ou l'autorité investie du pouvoir de nomination ou, à défaut, selon les cas, l'une des autorités mentionnées aux troisième, quatrième et cinquième alinéas de l'article 5, met en œuvre sur le lieu de télétravail de l'agent les aménagements de poste nécessaires, sous réserve que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, notamment compte tenu des aides qui peuvent compenser, en tout ou partie, les dépenses engagées à ce titre par l'employeur.

Lorsqu'un agent demande l'utilisation des jours flottants de télétravail ou l'autorisation temporaire de télétravail mentionnée au 2° de l'article 4, l'administration peut autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel de l'agent.

#### NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

### Article 7

· Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 6

I. - Un arrêté ministériel pour la fonction publique de l'Etat, une délibération de l'organe délibérant pour la fonction publique territoriale, une décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière, pris après avis du comité technique ou du comité consultatif national compétent, fixe :

1° Les activités éligibles au télétravail ;

2° La liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration pour l'exercice des fonctions en télétravail, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;

3° Les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;

4° Les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;

5° Les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;

6° Les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;

7° Les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment ceux des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;

8° Les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;

9° Les conditions dans lesquelles l'attestation mentionnée à l'article 5 est établie.

Lorsque l'autorité investie du pouvoir de nomination est le Centre national de gestion, la décision fixant les modalités et règles mentionnées au présent I est prise :

1° Par le chef d'établissement pour les directeurs adjoints et les directeurs des soins ;

2° Par le directeur général de l'agence régionale de santé pour les chefs des établissements mentionnés aux 1°, 3° et 5° de l'article 2 de la loi du 9 janvier 1986 susvisée ;

3° Par le préfet du département pour les établissements mentionnés aux 4° et 6° du même article 2.

La décision n'est pas soumise à l'avis du comité consultatif national.

II. - Dans les directions départementales interministérielles, les conditions de mise en œuvre du télétravail prévues au I font l'objet d'un arrêté du Premier ministre, pris après avis du comité technique des directions départementales interministérielles.

III. - Les modalités de mise en œuvre du télétravail fixées aux 1° à 9° du I sont précisées en tant que de



besoin, dans chaque service ou établissement, après consultation du comité technique ou du comité consultatif national compétent.

IV. - Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents et la commission des conditions de travail commune aux personnels de direction de la fonction publique hospitalière sont informés des avis rendus par les comités techniques ou le comité consultatif national en application du présent article.

NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

## **Article 8**

· Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 7

I. - L'autorisation d'exercice des fonctions en télétravail mentionne :

1° Les fonctions de l'agent exercées en télétravail ;

2° Le lieu ou les lieux d'exercice en télétravail ;

3° Les modalités de mise en œuvre du télétravail et, s'il y a lieu, sa durée, ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent exerçant ses activités en télétravail est à la disposition de son employeur et peut être joint, par référence au cycle de travail de l'agent ou aux amplitudes horaires de travail habituelles ;

4° La date de prise d'effet de l'exercice des fonctions en télétravail ;

5° Le cas échéant, la période d'adaptation prévue à l'article 5 et sa durée.

II. - Lors de la notification de l'autorisation d'exercice, l'autorité mentionnée à l'article 5 remet à l'agent intéressé :

1° Un document d'information indiquant les conditions d'application à sa situation professionnelle de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment :

a) La nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;

b) La nature des équipements mis à disposition de l'agent exerçant ses activités en télétravail et leurs conditions d'installation et de restitution, les conditions d'utilisation, de renouvellement et de maintenance de ces équipements et de fourniture, par l'employeur, d'un service d'appui technique ;

2° Une copie des règles mentionnées à l'article 7 et un document rappelant ses droits et obligations en matière de temps de travail et d'hygiène et de sécurité.

NOTA :

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

## **Article 9**

Le télétravail fait l'objet d'un bilan annuel présenté aux comités techniques et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents.

Les risques liés aux postes en télétravail sont pris en compte dans le document mentionné à l'article R. 4121-1 du code du travail.

## **Article 10**

· Modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020 - art. 8

La commission administrative paritaire ou la commission consultative paritaire compétentes peuvent être saisies, par l'agent intéressé, du refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail



formulée par lui pour l'exercice d'activités éligibles fixées par l'un des actes mentionnés à l'article 7 ainsi que de l'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration.

Ce droit s'exerce, selon le cas, dans les conditions prévues respectivement par le décret du 28 mai 1982 susvisé, par le décret du 17 janvier 1986 susvisé, par le décret n° 89-229 du 17 avril 1989 relatif aux commissions administratives paritaires des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, par le décret n° 91-790 du 14 août 1999 relatif aux commissions administratives paritaires nationales de la fonction publique hospitalière, par le décret n° 2003-655 du 18 juillet 2003 relatif aux commissions administratives paritaires locales et départementales de la fonction publique hospitalière et par le décret n° 2003-761 du 1er août 2003 relatif aux commissions administratives paritaires de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris.

NOTA :

Conformément aux dispositions prévues à l'article 40 du décret n°2019-1265, les articles 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36 et 37 s'appliquent :

1° Aux décisions qui sont relatives à la mutation, au détachement, à l'intégration et à la réintégration après détachement et à la mise en disponibilité et prennent effet à compter du 1er janvier 2020 ;

2° Aux autres décisions individuelles prenant effet à compter du 1er janvier 2021.

Conformément à l'article 9 du décret n° 2020-524 du 5 mai 2020, les dispositions issues dudit décret s'appliquent aux demandes initiales ainsi qu'aux demandes de renouvellement présentées à compter de sa date d'entrée en vigueur.

#### **Article 11**

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie Décret n°82-453 du 28 mai 1982 - art. 52 (M)

#### **Article 12**

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie Décret n°85-603 du 10 juin 1985 - art. 40 (V)

#### **Article 13**

Les dispositions du second alinéa de l'article 9 ne sont pas applicables à Mayotte.

#### **Article 14**

Le ministre des affaires étrangères et du développement international, la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre des finances et des comptes publics, le ministre de la défense, la ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, la ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, le ministre de l'intérieur, le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte-parole du Gouvernement, le ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, la ministre de la décentralisation et de la fonction publique, la ministre de la culture et de la communication, le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports et la ministre des outre-mer sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 11 février 2016.

[...]



## DOCUMENT 2

« Siffler en (télé)travaillant » (extraits) – *La lettre du Cadre Territorial* n° 508 – mai 2017

# SIFFLER EN (TÉLÉ)TRAVAILLANT

DOSSIER RÉALISÉ PAR PASCAL RASSAT, CABINET CITICA ([www.citica.com](http://www.citica.com))

### Le télétravail, de nouveaux enjeux pour les collectivités

Encore peu développé il y a une dizaine d'années, le télétravail se déploie de manière croissante au sein des collectivités. Bien qu'il ne concerne encore qu'une faible part des effectifs, il questionne notre relation au travail et participe à la construction de nouveaux enjeux.

### Le télétravail, source d'innovation pour les collectivités

Quand on reçoit les demandes de télétravail comme une contrainte à laquelle il va bien falloir répondre, c'est qu'on n'a rien compris. Les collectivités qui se sont lancées volontairement dans l'aventure et ont voulu innover l'ont bien vu. Le télétravail peut apporter beaucoup à une organisation de travail... et pas que des ennuis.

### Un outil complémentaire d'une stratégie RSE

Organiser le télétravail, ce n'est pas que faire plaisir à quelques-uns. C'est aussi un outil pour faire des économies. Mais surtout, le télétravail prend toute sa place dans une démarche de développement durable. Il coche bien des cases de la responsabilité sociale des entreprises. Et des collectivités...

Le décret du 11 février 2016 ouvre de nouvelles perspectives sur le développement du télétravail dans le secteur public. Il prévoit une contractualisation basée sur le volontariat de l'agent et sur un maximum de trois jours par semaine, depuis le domicile de l'agent ou depuis un tiers-lieu (espace de coworking, télécentre...). Les conventions de télétravail sont par ailleurs signées pour un an reconductible après décision de l'encadrant.

### LE TÉLÉTRAVAIL EN PLEIN BOOM

- Une forte progression depuis une quinzaine d'années.

2000 : 2,6 % de la population active française

2010 : 8,9 %

2015 : entre 12 % et 17 %, selon les études.

- Un mode d'organisation très marqué culturellement

Dans les pays d'Europe du nord, près d'un salarié sur trois pratique le télétravail pour environ un salarié sur dix dans les pays d'Europe du sud, confirmant que le télétravail reste bien un « mode d'organisation culturelle ».

- Une forte appétence des actifs français

Un sondage réalisé en 2016 (\*), indiquait que 64 % de Français se disaient intéressés par ce mode d'organisation : 35 % de manière occasionnelle, 17 % sur un nombre de jours fixes par semaine et 12 % tous les jours ouvrables.

(\*) Étude Randstad Award.

### D'abord des projets sur le bien-être au travail

Historiquement, le télétravail a été introduit d'abord sur des enjeux de qualité de vie au travail. Les premiers projets visaient ainsi la limitation des trajets domicile-travail, mais aussi la possibilité, pour les agents de travailler au calme, loin des multiples sollicitations de l'environnement professionnel. S'éloigner ne veut pas pour autant dire s'isoler ou se couper de son équipe de travail. La part de télétravail sur une semaine n'excède généralement pas une à deux journées, le reste du temps continuant à être passé au bureau.

***Les nombreux atouts du télétravail ne doivent pas faire oublier qu'il reste avant tout une question de volonté.***

### Des nouveaux enjeux commencent à émerger

Le télétravail dépasse aujourd'hui largement la seule thématique de la qualité de vie au travail :

- c'est d'abord un outil de gestion RH qui permet à un manager d'apporter de la souplesse dans l'organisation de son service et de construire une vraie relation gagnant/gagnant avec l'agent ;



- il encourage ensuite l'innovation sous toutes ses formes : développer les nouveaux modes de travail, déployer de nouveaux outils, adapter le temps en fonction à la fois des besoins du service et des souhaits de l'agent ;
- il facilite les politiques sociales et permet de construire une autre vision du travail, mieux équilibrée entre le professionnel et l'individuel.

### **Le télétravail, une question de volonté**

Les nombreux atouts, que nous développerons dans ce dossier, ne doivent pas faire oublier que le télétravail reste avant tout une question de volonté. Volonté de la direction qui accepte de tester un nouveau mode d'organisation du travail ; volonté des encadrants qui doivent souvent faire évoluer leur conception de l'encadrement d'équipe ; volonté des agents qui doivent accepter la mise en place de nouvelles règles nécessaires à son déploiement.

### **LES RÈGLES DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES COLLECTIVITÉS**

L'article 133 de la loi du 12 mars 2012 et un décret de février 2006 fixent les conditions d'exercice du télétravail pour les agents publics (fonctionnaires ou non). Pour les collectivités, une délibération de l'organe délibérant doit fixer, entre autres :

- les activités éligibles au télétravail ;
- les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information, de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;
- les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement du télétravail : matériels, logiciels, abonnements, communications ;
- les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;
- la durée de l'autorisation si elle est inférieure à un an.

Cette délibération est prise après avis du comité technique, porté à la connaissance du CHSCT compétent.

## **UN GROS PLUS**

### **Le télétravail, source d'innovation pour les collectivités**

Quand on reçoit les demandes de télétravail comme une contrainte à laquelle il va bien falloir répondre, c'est qu'on n'a rien compris. Les collectivités qui se sont lancées volontairement dans l'aventure et ont voulu innover l'ont bien vu. Le télétravail peut apporter beaucoup à une organisation de travail... et pas que des ennuis.

Le télétravail questionne notre vision du travail. Il facilite aussi l'adoption de multiples innovations dans les collectivités.

#### **Le temps et le lieu**

De nombreuses collectivités ont déployé le télétravail dans le cadre d'une réflexion sur la gestion du temps. À l'Eurométropole de Strasbourg (mise en place en 2014 — 142 agents en télétravail et déploiement 2017 en cours), le télétravail a permis de proposer une meilleure articulation des temps de vie, basée sur une gestion différenciée du temps : « la suppression du temps de transport permet une réaffectation sur les temps de vie mais aussi sur le travail », note Marie Jacquin-Pavard.

---

***« La suppression du temps de transport permet une réaffectation sur les temps de vie mais aussi sur le travail. »***

---

Le lieu constitue un autre point que le télétravail peut interroger. Les conseils départementaux de l'Hérault (mise en place en 2010 — 125 agents en télétravail) et du Gard ont signé une convention d'échange de locaux permettant pour les agents en télétravail de l'Hérault qui habitent le Gard de télétravailler depuis des locaux du Gard et inversement. « Cet échange, indique Georges Pastoret, permet aujourd'hui d'optimiser des surfaces immobilières inoccupées et de rapprocher le lieu de travail des agents de leur domicile dans les huit télécentres qui ont été ensuite déployés. Sans le télétravail, il aurait été beaucoup plus difficile de l'envisager ».



## De vrais impacts managériaux

Les phases d'expérimentation constituent aussi des moments privilégiés pour déployer et tester de nouveaux outils de travail. « C'est un moyen de tester à moindres frais et en limitant les risques pour un service » explique un DSI. La région Ile-de-France, qui vient de voter la mise en place du télétravail dans ses services (déploiement dès le 1er septembre 2017 sur 200 agents), accompagnera ce déploiement par la mise en place de nouveaux outils de travail : téléphonie par internet, webconférence, partage d'écran à distance, outils de travail collaboratif seront déployés pour les télétravailleurs d'abord puis pour l'ensemble de leurs équipes.

---

## « Le télétravail permet de repenser les modes d'organisation du travail. »

---

Le conseil départemental du Finistère (déploiement 2009 — 225 agents en télétravail) a quant à lui noté plusieurs impacts managériaux après avoir introduit le télétravail : autonomisation des agents, gains de productivité, flexibilité des horaires, amélioration de l'organisation du travail. « Outre le gain en qualité de vie au travail », note Anne Buquen, « le télétravail permet de repenser les modes d'organisation du travail et à établir la nécessaire relation de confiance entre le manager les télétravailleurs et le collectif de travail. »

Véronique Franck-Manfredo, chef de projet télétravail à la ville de Paris (expérimentation en 2016 – 150 agents en télétravail), note quant à elle « une augmentation de la productivité reconnue par les télétravailleurs comme leurs encadrants, liée à la baisse de la fatigabilité des agents, aux économies en temps réalisées et à un mieux-être au travail ».

### Anne Buquen,

conseil départemental du Finistère  
**« Construire une relation gagnant-gagnant entre la collectivité et les agents »**

Le télétravail est à construire dans une logique gagnant-gagnant entre trois parties prenantes : le télétravailleur, le conseil départemental employeur et la collectivité citoyenne. Ce n'est pas un « nouveau droit » qui deviendrait un « acquis », mais un mode d'organisation du travail qui implique à la fois les télétravailleurs et les non-télétravailleurs. Notre collectivité a noté un impact sur la modernisation des méthodes de travail, un suivi des activités amélioré, le développement de l'autonomie de nos collaborateurs, des gains en productivité pour les agents concernés. Une réflexion doit être menée pour favoriser une meilleure valorisation des espaces de travail. Il a aussi permis une forme de flexibilité des horaires qui constitue une attente forte des agents.

### Marie Jacquin-Pavard,

Eurométropole de Strasbourg  
**« Le télétravail impacte l'ensemble des pratiques de travail »**

Le télétravail a été expérimenté dès 2014 par la Mission des temps et services innovants. Les objectifs visaient d'abord l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'articulation des temps professionnels et personnels. Mais le télétravail a aussi renforcé l'efficacité du service public à coûts maîtrisés en permettant un fonctionnement en mode projet, en renforçant le management par objectifs et en développant de nouvelles pratiques de travail (notamment les réunions à distance). Les encadrants ont noté de nombreux effets positifs sur la qualité du travail rendu (plus de concentration dans la réalisation des tâches, une meilleure collaboration entre les agents et une meilleure anticipation des tâches notamment).

### Véronique Franck-Manfredo,

chef de projet télétravail à la ville de Paris

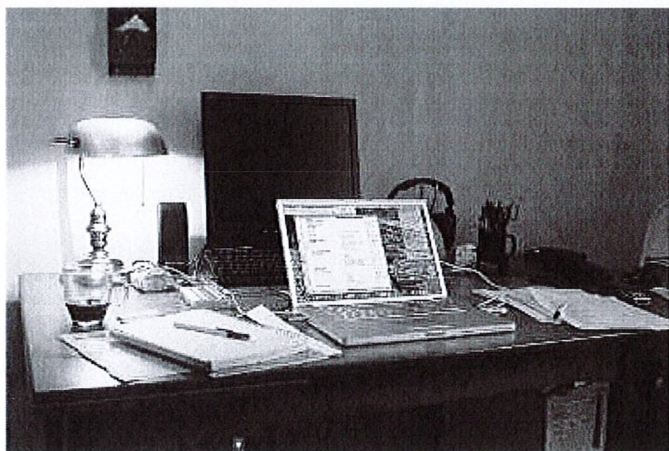
**« Une construction partagée par tous les acteurs de la collectivité »**

Le télétravail implique que de nombreux acteurs de la collectivité travaillent ensemble en transverse. D'abord un portage par les élus et la DRH, avec un appui technique du secrétariat général et de la DSTI. Le travail avec les SRH a permis la construction de documents supports et l'appropriation par tous de la méthodologie. Ensuite, l'intégration dans le groupe projet de la médecine du travail pour porter le télétravail comme vecteur du bien-être au travail. Les encadrants sont au cœur de ce dispositif et doivent être accompagnés par de la formation afin de les épauler dans la mise en place de ce mode de management innovant. Nous avons aussi intégré à cette équipe, un comité scientifique constitué d'un médecin, d'un sociologue et d'une psychologue afin de pouvoir disposer de bilans suivis de notre expérimentation et du déploiement en cours.



**« L'accès au télétravail suscite un fort engouement » –  
La Gazette des communes – août 2019**

**La matinée de lancement du télétravail organisée par le conseil départemental de la Haute-Garonne, le 24 mai 2019, a été un succès.**



**[Haute-Garonne, 6 131 agents, 1,3 million d'hab.]** Pour le lancement du dispositif de travail à distance – 302 agents dès le 1<sup>er</sup> juin 2019 –, le conseil départemental de la Haute-Garonne a vu les choses en grand, le 24 mai 2019. « Le principe est l'universalité : toutes les filières et toutes les catégories d'agents y ont accès. Il peut se pratiquer à domicile ou dans l'un des 26 tiers-lieux prévus, où une centaine de postes sont aménagés », indique Georges Méric, président (PS) du conseil départemental de la Haute-Garonne. Et les modalités sont souples : le télétravail est praticable un à deux jours par semaine, l'un fixe, l'autre variable.

## **Horaires variables**

D'où un fort engouement, avec 354 candidats dès la première campagne ouvrant l'accès au télétravail, soit près de 5 % du personnel ayant adopté cette possibilité avec l'assentiment de l'encadrement. Cependant, 52 demandes ont été refusées, principalement parce que le service nécessitait une présence physique sur le lieu de travail. Les principaux bénéficiaires sont des agents des catégories A et B (80 %, alors qu'ils composent 45 % de l'effectif de la collectivité) et ceux de la filière administrative. Les femmes sont un peu plus demandeuses (72 %, alors qu'elles représentent 60,9 % du personnel), mais la jeune génération ne s'est pas ruée sur ce nouvel outil : la moyenne d'âge est de 47 ans.

Première raison de l'adoption du dispositif, les embouteillages croissants à Toulouse. « C'est devenu une corvée de venir au travail, cela fait perdre du temps aux agents », déplore Georges Méric. Sans compter les émissions de gaz à effet de serre que la collectivité s'efforce de réduire. Le transport est aussi le motif principal avancé par les agents qui ont opté pour le télétravail. « Certains ont jusqu'à deux heures de trajet par jour, souligne Jean-Baptiste Lécole, directeur des carrières. Le fait de travailler chez eux ou dans un tiers-lieu est un gain de temps, de la fatigue en moins, et un bon moyen de concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle. »

## **Confiance, autonomie, responsabilisation**

Autre argument : le besoin de se concentrer sur son travail de manière continue, de ne pas être interrompu par ses collègues ou dérangé par le bruit. Les uns sont à plusieurs dans le même bureau, d'autres ont des

missions qui nécessitent d'écrire des rapports. « J'ai besoin de réfléchir, de prendre du recul, notamment pour le projet dont je suis chargée. Or, au bureau, je suis très souvent sollicitée, interrompue », témoigne Muriel Pradels, cheffe de service « finance », qui a opté pour le télétravail. Pour l'autorité territoriale, il s'agit aussi de rompre avec une administration rigide et verticale, en transformant l'organisation. « Nous avons mis en place des horaires variables, assoupli l'accès au temps partiel, et désormais ouvert la possibilité du télétravail, explique Sébastien Vincini, élu du département de la Haute-Garonne, rapporteur général du budget, chargé du personnel et du patrimoine. Notre objectif est d'améliorer la qualité de vie au travail. » Les mots d'ordre du management, selon les élus, « faire confiance, donner de l'autonomie, responsabiliser », sont justement ce qu'exige le travail à distance.

La collectivité n'en voit que les avantages. « C'est une bouffée d'air pour les agents, avance Xavier Cottet, chargé notamment, au sein de la DRH, de la mise en œuvre du dispositif. Cela permet de cultiver le sentiment d'appartenance à l'institution. C'est aussi un facteur d'attractivité de la collectivité ». Le télétravail pourrait prendre encore plus d'ampleur avec les progrès de la dématérialisation conjuguée à un accès croissant aux logiciels sur le web, augmentant les possibilités de collaboration à distance.

### **La formation de l'encadrement, une étape primordiale**

« Il a fallu du temps pour convaincre la hiérarchie de l'intérêt du télétravail », déclare Sébastien Vincini, élu du département de la Haute-Garonne, notamment chargé du personnel. Avant la mise en place du dispositif, l'équipe de direction a bénéficié de sessions d'information et environ 300 encadrants ont été formés par le cabinet Citica au cours de six demi-journées. « Il y avait des freins à lever, car les encadrants étaient habitués à avoir leurs agents à disposition, près d'eux. Le télétravail était vu comme un moment d'absence, alors que l'agent est présent dans un autre lieu, joignable par divers moyens de communication, précise Xavier Cottet, chargé notamment, au sein de la DRH, de la mise en œuvre du télétravail. En plus du téléphone, il s'agit de faciliter l'usage de la webcam et du « chat ». »

### **POUR ALLER PLUS LOIN**

- Elargissement des publics pouvant bénéficier de plus de télétravail
- « Le télétravail produit globalement les mêmes effets dans les secteurs public et privé » – Emmanuel Gros
- Le télétravail chamboule la culture managériale
- Télétravail : décryptage d'un déploiement « largement positif »
- Le télétravail dans la fonction publique territoriale
- En quête de l'environnement de travail idéal



## DOCUMENT 4

### **Acteur du développement local : Les gains du télétravail dans mon territoire – Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) – Teletravailler.fr**



**Aménagement du territoire, décongestion du trafic, réduction des émissions de gaz à effet de serre, redynamisation et attractivité du tissu économique local, modernisation des services, les motifs qui conduisent une collectivité à développer le télétravail sont multiples...**

#### **Le télétravail : facteur de redynamisation du territoire**

L'action des collectivités territoriales est essentielle dans le développement du télétravail en France. Les collectivités peuvent d'une part accompagner et soutenir financièrement des acteurs locaux qui mettent en œuvre le télétravail sur leur territoire et d'autre part soutenir son déploiement en le mettant en œuvre au sein de leurs propres structures.

L'agglomération franco-valdo-genevoise avec l'aide du programme européen Interregio, a mis en place un projet de développement du télétravail qui vise à rapprocher les habitants de leur domicile, à décongestionner le trafic et, ainsi, à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le projet s'est déroulé en deux phases : une phase étude (2013-2016) qui a permis de mesurer l'adhésion des usagers à la mise en place d'un projet de développement de télécentres.

Suite à cette étude de prospective, une deuxième phase de mise en œuvre s'est engagée à partir de 2016, visant à permettre l'émergence d'un réseau de lieux de travail partagés, sur l'ensemble de son territoire. L'agglomération vise ainsi la création de 200 lieux à l'horizon 2025, proposant environ 7 000 places de travail pour 35 000 usagers.

#### **Les gains apportés par le télétravail**

La mise en place du télétravail au sein des collectivités, comme dans toute autre organisation, présente de nombreux avantages et bénéfices.

À l'échelle d'un territoire, l'introduction du télétravail dans les services de la collectivité contribue à l'exemplarité de l'administration et joue un rôle incitatif auprès des acteurs privés. Il participe à l'équilibre économique de structures proposant des espaces de télétravail en engageant les agents de la collectivité à fréquenter ces lieux plutôt que de pratiquer le télétravail à leur domicile.



**EXPÉRIMENTATION DU TÉLÉTRAVAIL AU CONSEIL GÉNÉRAL DU LOT**  
**Résultats enregistrés sur la période du 14 juin 2011 au 20 mai 2012**

Télétravailleur	Nombre de jours télétravaillés	Nombre de trajets A/R Domicile/ Travail	Km épargnés	GAINS				COÛTS
				Temps de transport épargnés (en minutes)	Émission de CO <sub>2</sub> épargnée (en Kg)	Économies directes de frais de transport (en euros)	Économies indirectes en euros liées à l'organisation familiale et/ou personnelle	Frais sup. liés à l'occupation du domicile
A	48,5	64	10 368	7 680	1 192,32	4 499,29	0	0
B	45,5	59	5 192	5 310	685,35	2 863,67	0	0
C	40,0	40	560	2 000	61,04	272,72	0	0
D	37,5	49	5 784	4 840	636,24	3 050,74	0	0
E	37,0	37	2 960	2 220	313,76	1 441,52	0	Néant
F	47,5	63	0	7 560	0,00	0,00	0	Néant
G	39,5	51	3 204	3 960	410,11	1 797,44	0	0
H	22,5	23	575	690	68,33	280,03	0	0
I	32,5	32	1 344	1 600	161,28	720,38	0	96,4
J	37,0	37	888	1 480	108,19	475,97	0	0
K	56,0	74	6 660	6 660	732,60	3 178,00	0	0
L	40,0	40	1 200	1 600	158,40	643,20	0	0
TOTAL	483,5	569	38 735	45 600	4 527,62	19 222,96	0	96,4

Source : guide CNFPT « Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents »



## DOCUMENT 5

### **Nouveau monde: Télétravail : de plus en plus d'outils numériques permettent de travailler à distance – Jérôme Colombani – francetvinfo.fr**

Pour lutter contre la pollution, le temps perdu dans les transports ou même la grippe, le télétravail est-il la solution ? En tout cas, de plus en plus d'outils numériques permettent de travailler sans venir au bureau.

La France est plutôt en avance dans le domaine du télétravail. Sept entreprises sur dix autorisent déjà leurs salariés à télétravailler. C'est un taux plus élevé que partout ailleurs en Europe. Avec la loi El Khomri, les entreprises ont, en principe, l'obligation d'ouvrir rapidement des négociations sur ce sujet. Bien sûr, cela concerne en priorité ceux qu'on appelle les "cols blancs" qui travaillent sur ordinateur et par téléphone.

#### Nombreux outils

Les CMS (Content Management System) permettent de gérer un site web à plusieurs à distance. Les outils de CRM (Consumer Relationship Management), c'est-à-dire de relation-client, permettent de communiquer avec des clients par ordinateur ou par téléphone, de n'importe où, sans coûts de communication supplémentaires. Il y a aussi les outils de messagerie, de visioconférence et de travail collaboratif (Yammer, Facebook Workplace, Slack) qui permettent d'échanger avec ses collègues comme si l'on était au bureau. Enfin, des applications comme LogMeIn ou GotoMyPC (Citrix) permettent de prendre le contrôle de son poste de travail à distance, ne serait-ce que ponctuellement, par exemple, un jour de grippe ou de grand froid.

#### Le contact humain reste essentiel dans une entreprise

Il faut aussi que le télétravail se fasse dans les limites du nouveau droit à la déconnexion. Enfin, il faut prendre en compte la sécurité des données. Si l'on travaille dans un café, par exemple, mieux vaut éviter de se connecter à une borne Wi-Fi publique si les logiciels de travail que l'on utilise ne sont pas eux-mêmes suffisamment sécurisés.

#### Productivité

Le problème, aujourd'hui, c'est que les conditions de travail sont parfois meilleures chez soi qu'au bureau, en termes d'équipement informatique, de mobilier de travail ou de tranquillité comparée aux nuisances sonores des open spaces. Selon une étude Citrix, 16% des Français pensent qu'ils seraient plus productifs en travaillant à distance.



## DOCUMENT 6

# Les outils collaboratifs pour réussir en télétravail

Chronique de Nicolas Goldstein, Journal du Net, 6 octobre 2017

**Le télétravail séduit de plus en plus les salariés. La ministre du travail, Muriel Pénicaud, affirmait le mois dernier que, "le télétravail est une aspiration pour 61% des salariés Français, et une réalité pour seulement 17% d'entre eux".**

Les chiffres indiquent qu'il y a effectivement un intérêt croissant pour le télétravail pour diverses raisons : flexibilité dans les horaires de travail, gain de temps, meilleure conciliation entre le travail et la vie de famille, la possibilité de travailler de n'importe où etc. Les chefs d'entreprises ayant réussi à implémenter une stratégie gagnante pour manager leurs télétravailleurs s'accordent à dire que la communication entre les équipes est indispensable.

De ce fait, la qualité des outils mis en place pour faciliter la pratique du télétravail est déterminante pour le succès de cette nouvelle organisation de travail. Mettre en place un système de partage d'informations et de management des télétravailleurs est aujourd'hui possible à un coût très modéré. Nous allons faire le tour des outils collaboratifs pour réussir les projets en télétravail.

### Les outils de partage de documents

#### Dropbox

Dropbox permet de sauvegarder, partager et synchroniser en temps réel vos fichiers et dossiers, facilement et rapidement. Il se compose d'une application gratuite et d'une interface en ligne accessible depuis n'importe quel navigateur.

L'utilisateur peut partager toutes sortes de données (vidéos, photos, documents, présentation). On dispose par défaut d'un espace de stockage en ligne gratuit de 2 Go. Il est possible via un mécanisme de parrainage, d'étendre l'espace gratuit jusqu'à 10 Go.

Vu que les documents sont placés dans le cloud, les utilisateurs peuvent y accéder via leur ordinateur, tablette ou smartphone. Autre avantage : vos collègues ont eux aussi accès aux documents et peuvent faire des modifications en temps réel.

Prix : Solution Dropbox Business à partir de 10,7 euros par utilisateur par mois, à partir de trois utilisateurs. L'offre comprend 2 To d'espace de stockage sécurisé et des outils de collaboration et de partage faciles à utiliser.

#### Google Drive

Google Drive est un concurrent direct de Dropbox et comme son concurrent elle permet de stocker dans le cloud des documents (vidéos, photos, documents, présentation) et de les modifier à plusieurs. Les modifications se voient en temps réel. Grâce à Google Drive, vous pouvez stocker tous vos documents en ligne.

Comparativement à Dropbox qui propose un espace de stockage gratuit de 2 Go, Google Drive en propose 15. De plus, l'utilisateur de Google Drive a une multitude d'applications Google qui viennent se greffer à l'offre gratuite (Google Sheets, Google)

Par ailleurs, le pricing de Google Drive est très compétitifs. (voir ci-dessous)



Prix : Trois formules disponibles.

- Première formule : 100 Gb pour 0,84 euro par utilisateur par mois.
- Deuxième formule : 1 To pour 8,5 euros par utilisateur par mois.
- Troisième formule : 10 To pour 85 euros par utilisateur par mois.

### **OneDrive**

OneDrive est l'espace de stockage de fichiers en ligne de Microsoft qui est accessible à tous les utilisateurs disposant d'un compte Microsoft, sur le web, et via différentes applications mobiles (iPhone ou iPad, Android, ou Windows Phone).

Ce disque dur virtuel permet de stocker gratuitement (dans une limite de 5 Go) tous types de fichiers (photos, vidéos, documents) et d'en partager l'accès avec d'autres utilisateurs. Les fichiers peuvent être classés et organisés dans des dossiers.

Prix : l'offre Premium de OneDrive s'élève à 8,5 euros par mois et comprend 5 To pour 5 utilisateurs au maximum. En sus des solutions standard du marché, cette offre comporte une sécurité renforcée et des solutions « offline » pour maximiser l'expérience utilisateur.

### **CloudWok**

CloudWok permet de créer un espace de stockage en ligne. Cette solution permet le partage d'URL afin que les collaborateurs au sein des équipes y déposent leurs fichiers ou en téléchargent. La proposition de valeur : faciliter le transfert de fichiers lourds. Ce cloud peut être connecté à un compte Google Drive ou DropBox. C'est un outil simple et intuitif, le contenu du cloud peut être caché, l'accès autorisé grâce à un code et les données sont cryptées.

Plateforme : ordinateur et mobile.

Prix : gratuit jusqu'à 100 MB par mois, 1 euro par mois pour 1 GB, 4 euros pour 10 GB, 10 euros pour 50 GB

### **WeTransfer**

Wetransfer vous permet de transférer n'importe quel fichier jusqu'à 2Go à une ou plusieurs adresses mails, et les destinataires n'auront qu'à cliquer sur le lien envoyé pour y accéder.

Prix : La version payante (120€/an ou 12€/mois) vous permet d'envoyer jusqu'à 20Go de fichiers, mais également de personnaliser la page de téléchargement.

### **Outils de communication**

La communication entre les équipes est essentielle. Il est plus facile de le faire quand on est dans le même bureau. Quand il faut manager à distance, cela requiert une autre approche managériale. Heureusement avec les avancées technologies, il existe une panoplie d'outils de communication (qui sont disponibles souvent gratuitement) pour maintenir une relation de confiance entre le manager et le télétravailleur. Ci-dessous quelques outils de communication qui faciliteront vos échanges lors de vos projets en télétravail.

**Courriers électroniques** : indispensable pour tous les professionnels, pour la transmission de documents, notamment par le biais des pièces jointes.

Solutions : Gmail, Outlook, IBM Notes

**Messagerie instantanée** : Avec l'avènement des smartphones et le développement massif d'applications mobiles, nous avons vu une croissance exponentielle dans le degré d'usage de la messagerie instantanée qui accélère la disparition des SMS, si ce n'est pas encore le cas dans certains pays.



Solutions : Whatsapp, Telegram, Viber

**Plateformes collaboratives** : La messagerie instantanée au sein des équipes donne lieu à des solutions business sous forme de plateformes collaboratives. En effet, plusieurs start-up se sont positionnées sur cette opportunité en proposant des solutions SaaS (*software as a service*) qui sont taillées sur mesure pour les projets collaboratifs. Ces logiciels proposent les fonctionnalités suivantes :

- Appels vocaux et vidéo,
- Messages privés,
- Canaux de groupes,
- Échange de fichiers et recherche approfondie...
- Synchronisation des données sur ordinateur, tablette et smartphone.

Solutions: Slack, WorkGroup, Discord, HipChat

**Webconférence** : pour effectuer des réunions virtuelles, pas autour d'une table mais autour d'un site internet. Fonctionnalités des solutions webconférence : partage d'applications, de documents, de navigateurs internet, présentation et modification de documents en ligne, chat, messagerie instantanée et tableau blanc virtuel.

Solutions: Skype, WebEx, Office Live Meeting, Raindance, Genesys

## **Les outils de gestion de projet**

Avec des équipes aux quatre coins du globe, il devient primordial de faire un suivi rigoureux des tâches à accomplir afin de pouvoir compléter les projets en cours. Les outils de gestion de projet se sont développés à vive allure ces dernières années avec la complexification des projets, de la répartition géographique des équipes et des processus en interne. Voici quelques outils de gestion de projet qui vous seront d'une grande aide que vous soyez manager ou télétravailleur.

### **Asana**

Asana est un outil de gestion de projet collaboratif pour organiser et coordonner les tâches. La force principale de cet outil réside dans le fait que chaque membre de l'équipe peut voir les projets en cours et à jour, accéder à un suivi des tâches à réaliser et des délais, dans une fenêtre unique et depuis n'importe quel terminal. Fonctionnalités intéressantes : fil de discussion, partage de documents et la possibilité d'intégrer d'autres applications pour créer un hub avec tous les outils accessibles en un clic.

Plateforme : ordinateur et mobile.

Prix : gratuit jusqu'à 15 personnes, puis 8,33 dollars par utilisateurs par mois.

### **Basecamp**

Basecamp est un outil de gestion de projet basé sur le cloud pour aider les équipes à collaborer, à partager des fichiers et à compléter des tâches avec des listes de contrôle.

Plateforme : ordinateur et mobile.

Prix : gratuit pour les enseignants et les étudiants, -10% pour les ONGs, prix fixe de 84 euros par mois pour un nombre d'utilisateurs et de projets illimités.

### **Evernote Business**

Evernote est un espace de travail collaboratif. Cette solution permet de centraliser les ressources pour que tous les membres de l'équipe y aient accès et puissent l'enrichir par des notes, des recherches ou des communications.

Plateforme : ordinateur et mobile.

Prix : 12 euros par utilisateur et par mois.

(...)



## **L'art du management à distance**

Au-delà des outils technologiques pour réussir les projets en télétravail, il ne faut pas oublier l'aspect humain et le management approprié à avoir avec cette nouvelle façon de travailler.

Respecter les différences culturelles

Avec des équipes éparpillées aux quatre coins du globe, le manager doit être capable d'identifier les différences culturelles et adapter son mode de management en fonction des individus qui composent son équipe afin d'avoir une collaboration optimale.

La diversité culturelle peut être un réel atout pour l'entreprise.

"Le bénéfice pour les entreprises qui choisissent de s'appuyer sur la diversité ne se limite pas à l'image : une étude de l'IMS réalisée par le cabinet Goodwill Management, a montré que cette politique sociale a un impact sur la performance économique, avec une hausse de la rentabilité de 5 à 15 %, selon les secteurs d'activité. En effet, des profils plus variés permettent de proposer des solutions nouvelles, avec à la clé des gains en efficacité." - Source : BFM Business

## **Comprendre les différences dans le comportement en lien avec les nouvelles générations de professionnels**

Les millenials furent la première génération à choisir le freelancing et le statut d'auto-entrepreneur avant les autres. Une étude réalisée par l'Institut YouGov pour Monster, un des leaders mondiaux dans le recrutement et le placement, démontre que "s'ils avaient le choix, 50% des millennials français opteraient pour un statut de freelance, comme leurs voisins germaniques. 47% envisagent de créer leur propre entreprise." Autre information intéressante : les millenials sont prêts à faire des sacrifices pour faire avancer leur carrière ; "alors que 69% des Français déclarent en avoir fait pour obtenir leur poste actuel, le chiffre monte à 80% chez les 18-36 ans." Source : L'ADN

Par ailleurs, les Millenials sont des individus avec une fibre entrepreneuriale très développée, en quête de flexibilité et d'expériences enrichissantes.

Un manager averti saura adapter son style de management en fonction de son équipe afin de tirer le meilleur d'eux.

### **Faire confiance aux collaborateurs**

Une des raisons principales pour laquelle la plupart des entreprises n'ont pas encore opté pour le télétravail est due au manque de confiance vis-à-vis des collaborateurs. Il y a ce besoin d'avoir le collaborateur au bureau, près des yeux et près du cœur pour être capable de le manager, ce qui n'est pas forcément vrai si on met en place une structure adéquate pour cette nouvelle forme de travail. Donc, le manager qui jouit d'une bonne intelligence émotionnelle devra être capable de faire confiance à ses collaborateurs.

En effet, le manque de confiance pourrait agacer les télétravailleurs qui n'apprécieront pas d'être monitorés à la minute près par leur manager.

La meilleure façon d'avoir des équipes qui sont engagées à 100% sur les projets stratégiques de l'entreprise c'est d'établir un planning avec les "deadlines" pour la soumission des projets et d'être en soutien durant tout le processus.

**Faire preuve de flexibilité quant à la disponibilité des télétravailleurs.** Le télétravailleur reste un employé qui a une vie professionnelle et une vie personnelle. Le manager doit respecter le temps de travail de son collaborateur et veiller à ne pas trop le solliciter en dehors des horaires convenus. En fonction des projets, le télétravailleur et le manager peuvent trouver une formule qui soit bénéfique aux deux parties concernées. Le plus important pour réussir les projets en télétravail c'est d'avoir un manager qui prône le dialogue et qui n'impose pas ses exigences en faisant fi des attentes de ses collaborateurs.

### **Conclusion**

Réussir les projets en télétravail requiert des outils collaboratifs qui favorisent le partage, la communication et la synchronisation entre les équipes mais cela nécessite aussi de redéfinir les modes de management des responsables d'équipes.



## DOCUMENT 7

### GUIDE D'HYGIÈNE INFORMATIQUE (EXTRAITS) – ANSSI – 2015

#### RENFORCER LA SÉCURITÉ DE SON SYSTÈME D'INFORMATION EN 42 MESURES

##### AVANT-PROPOS

Paru en janvier 2013 dans sa première version, le Guide d'hygiène informatique édité par l'ANSSI s'adresse aux entités publiques ou privées dotées d'une direction des systèmes d'information (DSI) ou de professionnels dont la mission est de veiller à leur sécurité. Il est né du constat que si les mesures qui y sont édictées avaient été appliquées par les entités concernées, la majeure partie des attaques informatiques ayant requis une intervention de l'agence aurait pu être évitée.

Cette nouvelle version a fait l'objet d'une mise à jour portant à la fois sur les technologies et pratiques – nouvelles ou croissantes – avec lesquelles il s'agit de composer en matière de sécurité (nomadisme, séparation des usages, etc.) mais aussi sur la mise à disposition d'outils (indicateurs de niveau standard ou renforcé) pour éclairer le lecteur dans l'appréciation des mesures énoncées. Si l'objet de ce guide n'est pas la sécurité de l'information en tant que telle, appliquer les mesures proposées maximise la sécurité du système d'information, berceau des données de votre entité.

La sécurité n'est plus une option. À ce titre, les enjeux de sécurité numérique doivent se rapprocher des préoccupations économiques, stratégiques ou encore d'image qui sont celles des décideurs. En contextualisant le besoin, en rappelant l'objectif poursuivi et en y répondant par la mesure concrète correspondante, ce guide d'hygiène informatique est une feuille de route qui épouse les intérêts de toute entité consciente de la valeur de ses données.

---

##### SOMMAIRE

##### AVANT-PROPOS MODE D'EMPLOI DU GUIDE

---

- I. SENSIBILISER ET FORMER
- II. CONNAÎTRE LE SYSTÈME D'INFORMATION
- III. AUTHENTIFIER ET CONTRÔLER LES ACCÈS
- IV. SÉCURISER LES POSTES
- V. SÉCURISER LE RÉSEAU
- VI. SÉCURISER L'ADMINISTRATION
- VII. GÉRER LE NOMADISME
- VIII. MAINTENIR LE SYSTÈME D'INFORMATION À JOUR
- IX. SUPERVISER, AUDITER, RÉAGIR
- X. POUR ALLER PLUS LOIN

---

##### OUTIL DE SUIVI BIBLIOGRAPHIE



[...]

## II. CONNAÎTRE LE SYSTÈME D'INFORMATION (extraits)

### **7. Autoriser la connexion au réseau de l'entité aux seuls équipements maîtrisés**

#### /STANDARD

Pour garantir la sécurité de son système d'information, l'entité doit maîtriser les équipements qui s'y connectent, chacun constituant un point d'entrée potentiellement vulnérable. Les équipements personnels (ordinateurs portables, tablettes, ordiphones, etc.) sont, par définition, difficilement maîtrisables dans la mesure où ce sont les utilisateurs qui décident de leur niveau de sécurité. De la même manière, la sécurité des équipements dont sont dotés les visiteurs échappe à tout contrôle de l'entité.

Seule la connexion de terminaux maîtrisés par l'entité doit être autorisée sur ses différents réseaux d'accès, qu'ils soient filaire ou sans fil. Cette recommandation, avant tout d'ordre organisationnel, est souvent perçue comme inacceptable ou rétrograde. Cependant, y déroger fragilise le réseau de l'entité et sert ainsi les intérêts d'un potentiel attaquant.

La sensibilisation des utilisateurs doit donc s'accompagner de solutions pragmatiques répondant à leurs besoins. Citons par exemple la mise à disposition d'un réseau Wi-Fi avec SSID dédié pour les terminaux personnels ou visiteurs.

#### /RENFORCÉ

Ces aménagements peuvent être complétés par des mesures techniques telles que l'authentification des postes sur le réseau (par exemple à l'aide du standard 802.1X ou d'un équivalent).

## III. AUTHENTIFIER ET CONTRÔLER LES ACCÈS (extraits)

### **8. Identifier nommément chaque personne accédant au système et distinguer les rôles utilisateur/administrateur**

#### /STANDARD

Afin de faciliter l'attribution d'une action sur le système d'information en cas d'incident ou d'identifier d'éventuels comptes compromis, les comptes d'accès doivent être nominatifs.

L'utilisation de comptes génériques (ex : *admin*, *user*) doit être marginale et ceux-ci doivent pouvoir être rattachés à un nombre limité de personnes physiques.

Bien entendu, cette règle n'interdit pas le maintien de comptes de service, rattachés à un processus informatique (ex : *apache*, *mysqld*).

Dans tous les cas, les comptes génériques et de service doivent être gérés selon une politique au moins aussi stricte que celle des comptes nominatifs. Par ailleurs, un compte d'administration nominatif, distinct du compte utilisateur, doit être attribué à chaque administrateur. Les identifiants



et secrets d'authentification doivent être différents (ex : *pmartin* comme identifiant utilisateur, *adm-pmartin* comme identifiant administrateur). Ce compte d'administration, disposant de plus de privilèges, doit être dédié exclusivement aux actions d'administration. De plus, il doit être utilisé sur des environnements dédiés à l'administration afin de ne pas laisser de traces de connexion ni de condensat de mot de passe sur un environnement plus exposé.

**/RENFORCÉ**

Dès que possible la journalisation liée aux comptes (ex : relevé des connexions réussies/échouées) doit être activée.

#### IV. SÉCURISER LES POSTES

### **14. Mettre en place un niveau de sécurité minimal sur l'ensemble du parc informatique**

**/STANDARD**

L'utilisateur plus ou moins au fait des bonnes pratiques de sécurité informatique est, dans de très nombreux cas, la première porte d'entrée des attaquants vers le système. Il est donc fondamental de mettre en place un niveau de sécurité minimal sur l'ensemble du parc informatique de l'entité (postes utilisateurs, serveurs, imprimantes, téléphones, périphériques USB, etc.) en implémentant les mesures suivantes :

- limiter les applications installées et modules optionnels des navigateurs web aux seuls nécessaires ;
- doter les postes utilisateurs d'un pare-feu local et d'un anti-virus (ceux-ci sont parfois inclus dans le système d'exploitation) ;
- chiffrer les partitions où sont stockées les données des utilisateurs ;
- désactiver les exécutions automatiques (autorun).

En cas de dérogation nécessaire aux règles de sécurité globales applicables aux postes, ceux-ci doivent être isolés du système (s'il est impossible de mettre à jour certaines applications pour des raisons de compatibilité par exemple).

**/RENFORCÉ**

Les données vitales au bon fonctionnement de l'entité que détiennent les postes utilisateurs et les serveurs doivent faire l'objet de sauvegardes régulières et stockées sur des équipements déconnectés, et leur restauration doit être vérifiée de manière périodique. En effet, de plus en plus de petites structures font l'objet d'attaques rendant ces données indisponibles (par exemple pour exiger en contrepartie de leur restitution le versement d'une somme conséquente (rançongiciel)).

[...]

### **18. Chiffrer les données sensibles transmises par voie Internet**

**/STANDARD**

Internet est un réseau sur lequel il est quasi impossible d'obtenir des garanties sur le trajet que vont emprunter les données que l'on y envoie. Il est donc tout à fait possible qu'un attaquant se trouve sur le trajet de données transitant entre deux correspondants.



Toutes les données envoyées par courriel ou transmises au moyen d'outils d'hébergement en ligne (Cloud) sont par conséquent vulnérables. Il s'agit donc de procéder à leur chiffrement systématique avant de les adresser à un correspondant ou de les héberger.

La transmission du secret (mot de passe, clé, etc.) permettant alors de déchiffrer les données, si elle est nécessaire, doit être effectuée via un canal de confiance ou, à défaut, un canal distinct du canal de transmission des données. Ainsi, si les données chiffrées sont transmises par courriel, une remise en main propre du mot de passe ou, à défaut, par téléphone doit être privilégiée.

[...]

## VII. GÉRER LE NOMADISME

### **30. Prendre des mesures de sécurisation physique des terminaux**

#### /STANDARD

Les terminaux nomades (ordinateurs portables, tablettes, ordiphones) sont, par nature, exposés à la perte et au vol. Ils peuvent contenir localement des informations sensibles pour l'entité et constituer un point d'entrée vers de plus amples ressources du système d'information. Au-delà de l'application au minimum des politiques de sécurité de l'entité, des mesures spécifiques de sécurisation de ces équipements sont donc à prévoir.

En tout premier lieu, les utilisateurs doivent être sensibilisés pour augmenter leur niveau de vigilance lors de leurs déplacements et conserver leurs équipements à portée de vue. N'importe quelle entité, même de petite taille, peut être victime d'une attaque informatique. Dès lors, en mobilité, tout équipement devient une cible potentielle voire privilégiée.

Il est recommandé que les terminaux nomades soient aussi banalisés que possible en évitant toute mention explicite de l'entité d'appartenance (par l'apposition d'un autocollant aux couleurs de l'entité par exemple).

Pour éviter toute indiscretion lors de déplacements, notamment dans les transports ou les lieux d'attente, un filtre de confidentialité doit être positionné sur chaque écran.

#### /RENFORCÉ

Enfin, afin de rendre inutilisable le poste seul, l'utilisation d'un support externe complémentaire (carte à puce ou jeton USB par exemple) pour conserver des secrets de déchiffrement ou d'authentification peut être envisagée. Dans ce cas il doit être conservé à part.

ANSSI-CDSE, *Passeport de conseils aux voyageurs*, bonnes pratiques, janvier 2010

### **31. Chiffrer les données sensibles, en particulier le matériel potentiellement perdable**

#### /STANDARD

Les déplacements fréquents en contexte professionnel et la miniaturisation du matériel informatique conduisent souvent à la perte ou au vol de celui-ci dans l'espace public. Cela peut porter atteinte aux données sensibles de l'entité qui y sont stockées.



Il faut donc ne stocker que des données préalablement chiffrées sur l'ensemble des matériels nomades (ordinateurs portables, ordiphones, clés USB, disques durs externes, etc.) afin de préserver leur confidentialité. Seul un secret (mot de passe, carte à puce, code PIN, etc.) pourra permettre à celui qui le possède d'accéder à ces données.

Une solution de chiffrement de partition, d'archives ou de fichier peut être envisagée selon les besoins. Là encore, il est essentiel de s'assurer de l'unicité et de la robustesse du secret de déchiffrement utilisé.

Dans la mesure du possible, il est conseillé de commencer par un chiffrement complet du disque avant d'envisager le chiffrement d'archives ou de fichiers. En effet, ces derniers répondent à des besoins différents et peuvent potentiellement laisser sur le support de stockage des informations non chiffrées (fichiers de restauration de suite bureautique, par exemple).

### **32. Sécuriser la connexion réseau des postes utilisés en situation de nomadisme**

#### **/STANDARD**

En situation de nomadisme, il n'est pas rare qu'un utilisateur ait besoin de se connecter au système d'information de l'entité. Il convient par conséquent de s'assurer du caractère sécurisé de cette connexion réseau à travers Internet. Même si la possibilité d'établir des tunnels VPN SSL/TLS est aujourd'hui courante, il est fortement recommandé d'établir un tunnel VPN IPsec entre le poste nomade et une passerelle VPN IPsec mise à disposition par l'entité.

Pour garantir un niveau de sécurité optimal, ce tunnel VPN IPsec doit être automatiquement établi et ne pas être débrayable par l'utilisateur, c'est-à-dire qu'aucun flux ne doit pouvoir être transmis en dehors de ce tunnel.

Pour les besoins spécifiques d'authentification aux portails captifs, l'entité peut choisir de déroger à la connexion automatique en autorisant une connexion à la demande ou maintenir cette recommandation en encourageant l'utilisateur à utiliser un partage de connexion sur un téléphone mobile de confiance.

#### **/RENFORCÉ**

Afin d'éviter toute réutilisation d'authentifiants depuis un poste volé ou perdu (identifiant et mot de passe enregistrés par exemple), il est préférable d'avoir recours à une authentification forte, par exemple avec un mot de passe et un certificat stocké sur un support externe (carte à puce ou jeton USB) ou un mécanisme de mot de passe à usage unique (One Time Password).

ANSSI, *Recommandations de sécurité relatives à IPsec pour la protection des flux réseau*, note technique, août 2015

### **33. Adopter des politiques de sécurité dédiées aux terminaux mobiles**

#### **/STANDARD**

Les ordiphones et tablettes font partie de notre quotidien personnel et/ou professionnel. La première des recommandations consiste justement à ne pas mutualiser les usages personnel et professionnel sur un seul et même terminal, par exemple en ne synchronisant pas simultanément comptes professionnel et personnel de messagerie, de réseaux sociaux, d'agendas, etc.



Les terminaux, fournis par l'entité et utilisés en contexte professionnel doivent faire l'objet d'une sécurisation à part entière, dès lors qu'ils se connectent au système d'information de l'entité ou qu'ils contiennent des informations professionnelles potentiellement sensibles (mails, fichiers partagés, contacts, etc.). Dès lors, l'utilisation d'une solution de gestion centralisée des équipements mobiles est à privilégier. Il sera notamment souhaitable de configurer de manière homogène les politiques de sécurité inhérentes : moyen de déverrouillage du terminal, limitation de l'usage du magasin d'applications à des applications validées du point de vue de la sécurité, etc.

Dans le cas contraire, une configuration préalable avant remise de l'équipement et une séance de sensibilisation des utilisateurs est souhaitable.

#### /RENFORCÉ

Entre autres usages potentiellement risqués, celui d'un assistant vocal intégré augmente sensiblement la surface d'attaque du terminal et des cas d'attaque ont été démontrés. Pour ces raisons, il est donc déconseillé.

ANSSI, *Recommandations de sécurité relatives aux ordiphones*, note technique, juillet 2015



# RECOMMANDATIONS SUR LE NOMADISME NUMÉRIQUE

ANSSI-PA-054

Version 1.0 - 17/10/2018

Licence ouverte / Open Licence (Étalab - v2.0)

AGENCE NATIONALE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

ANSSI - 51, boulevard de La Tour-Maubourg, 75700 PARIS 07 SP

www.ssi.gouv.fr / conseil.technique@ssi.gouv.fr



Premier ministre



## Présentation du sujet

### Définitions



#### Nomadisme numérique

Le nomadisme numérique désigne toute forme d'utilisation des technologies de l'information permettant à un utilisateur d'accéder au SI de son entité d'appartenance ou d'emploi, depuis des lieux distants, ces lieux n'étant pas maîtrisés par l'entité.



#### Télétravail

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication (article L. 1222-9 du code du travail). Le télétravail est donc une forme de nomadisme numérique.



#### SI nomadisme

Le SI Nomadisme est l'ensemble des éléments du SI de l'entité, qui entrent en jeu dans la chaîne de connexion d'un utilisateur nomade. C'est donc un sous-ensemble du SI de l'entité.



#### Utilisateur nomade

Un utilisateur nomade est un utilisateur déclaré dans l'entité comme disposant de droits d'accès particuliers lui permettant de se connecter au SI de son entité depuis un lieu situé en dehors des locaux de celle-ci.



#### Administrateur

Un administrateur est un utilisateur de l'entité disposant de privilèges spécifiques, lui permettant d'administrer des ressources du SI. Il est donc une ressource critique investie de capacités techniques d'accès aux informations métier de l'entité. Un administrateur réalise des actions d'installation, de suppression, de modification et de consultation de la configuration d'un système, susceptibles de modifier le fonctionnement ou la sécurité de celui-ci.



## Risques

Le lieu de connexion du travailleur nomade peut présenter des niveaux de sécurité variables selon l'environnement.

Cela dépend non seulement de la protection physique et logique du lieu (contrôle d'accès par badge, surveillance), mais également du fait que les locaux sont partagés ou non entre plusieurs entités. Un des cas les plus sensibles est celui où l'utilisateur travaille depuis un espace complètement ouvert au public (cafétéria, bibliothèque, etc.).

De même, le domicile à partir duquel un utilisateur fait du télétravail est à considérer comme un lieu non maîtrisé, car il est très difficile d'évaluer de façon pérenne l'environnement du point de vue de la sécurité.

Ainsi, la principale caractéristique du nomadisme est le degré d'exposition de l'information, en raison de la localisation de l'utilisateur dans des lieux n'ayant pas les moyens de protection physique habituellement mis en œuvre dans les locaux de l'entité. C'est le cas par exemple :

- lorsque l'on travaille à l'hôtel pendant un déplacement professionnel ;
- pendant le trajet domicile-travail, dans les transports en commun ;
- lorsque l'on travaille dans des salles d'attentes ou tout autre lieu public ;
- lorsque l'on se connecte depuis un espace de *co-working*.

Dans tous ces lieux de travail non maîtrisés par l'entité, les risques suivants sont exacerbés :

- la perte ou vol de matériel ;
- la compromission du matériel, par exemple pendant une absence temporaire de l'utilisateur ;
- la compromission des informations contenues dans le matériel volé, perdu ou emprunté ;
- l'accès illégitime au SI de l'entité (et donc la compromission de celui-ci) ;
- l'interception voire altération des informations (perte de confidentialité et/ou d'intégrité).

Ainsi, il est considéré que le lieu de travail d'un utilisateur nomade peut difficilement apporter des garanties de sécurité suffisantes par rapport au besoin de protection des informations auxquelles l'utilisateur a accès lors de son activité professionnelle nomade.



### Objectif

L'objectif d'un SI nomadisme est de réussir à tendre vers un niveau de sécurité le plus proche possible de celui du SI interne de l'entité, en répondant aux risques d'exposition plus forts listés ci-dessus.

Des mesures spécifiques au nomadisme et au télétravail doivent être définies dans la PSSI de l'entité concernée.



# Architecture

## Architecture globale

La figure 3.1 présente de façon macroscopique les éléments qui composent un SI nomadisme :

- l'utilisateur nomade ;
- l'équipement d'accès (ou poste de travail) ;
- le canal d'interconnexion ;
- la passerelle d'interconnexion ;
- les ressources accessibles par les équipements nomades dans le SI interne de l'entité.

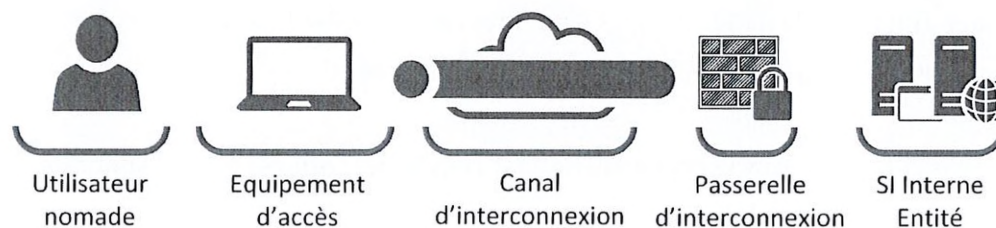


FIGURE 3.1 – Architecture globale du SI nomadisme

Dans une démarche de défense en profondeur, chaque élément doit mettre en œuvre des mécanismes de protection afin de réduire les risques d'attaques potentielles. Les sections suivantes présentent les mesures spécifiques à chaque élément, puis le chapitre suivant présente les mesures générales qui s'appliquent à l'ensemble.



# Liste des recommandations

R1	Intégrer le nomadisme dans la PSSI de l'entité	10
R2	Réaliser l'inventaire des activités des utilisateurs compatibles avec le nomadisme	12
R3	Maîtriser la gestion des utilisateurs nomades	12
R4	Sensibiliser et former les utilisateurs nomades	13
R5	Dédier l'équipement d'accès à un utilisateur nomade identifié	13
R5-	Sécuriser la mise en place de postes nomades partagés	13
R6	Maîtriser l'équipement d'accès de l'utilisateur nomade	15
R7	Mettre en œuvre des moyens de protection physique de l'équipement d'accès nomade	15
R8	Maîtriser l'intégrité de la séquence de démarrage de l'équipement d'accès nomade	17
R9	Mettre en œuvre une solution de chiffrement de disque sur les équipements d'accès nomade	17
R10	Maîtriser la connexion de supports amovibles sur l'équipement d'accès nomade	19
R11	Interdire à l'utilisateur le débrayage ou la modification des moyens de connexion au SI nomadisme	19
R12	Réduire la surface d'attaque sur le système d'exploitation de l'équipement d'accès nomade	20
R13	Mettre en œuvre un durcissement système de l'équipement d'accès nomade	21
R14	Activer des mécanismes de mise en quarantaine et de remédiation pour les équipements nomades non conformes aux mises à jour de sécurité	22
R15	Réduire la durée d'inactivité avant verrouillage automatique de la session utilisateur	23
R16	Mettre en œuvre un tunnel VPN IPsec à l'état de l'art pour le canal d'interconnexion nomade	25
R16-	Mettre en œuvre un tunnel VPN TLS à l'état de l'art pour le canal d'interconnexion nomade	25
R17	Activer le pare-feu local sur l'équipement d'accès nomade	26
R18	Bloquer le <i>split-tunneling</i> sur l'équipement d'accès nomade et n'autoriser que les flux nécessaires pour monter le tunnel VPN	27
R19	Bloquer les flux DNS vers Internet et configurer directement les adresses IP publiques des concentrateurs VPN sur le client	28
R19-	Sécuriser et maîtriser les flux DNS pour la résolution du nom du concentrateur VPN	28
R20	Mettre en place un concentrateur VPN interne et forcer l'établissement du tunnel VPN quel que soit l'environnement de l'utilisateur	31
R20-	Mettre en place un mécanisme de détection de l'environnement de l'utilisateur nomade	32
R21	Authentifier l'utilisateur et l'équipement d'accès dans le processus de connexion au SI nomadisme	33
R22	Mettre en place une authentification double facteur de l'utilisateur nomade	34
R23	Protéger les éléments secrets liés aux certificats nomades	36
R24	Configurer strictement l'autorité de certification légitime sur les équipements de nomadisme	36
R25	Vérifier la validité des certificats client et concentrateur VPN par le mécanisme d'agrafage OCSP	37
R25-	Vérifier la validité des certificats concentrateurs VPN par l'ouverture d'un flux direct sur le poste client ou par une mesure organisationnelle	38



R26	Mettre en place des équipements physiquement dédiés au SI nomadisme dans la DMZ entrante	39
R26-	Mettre en place un cloisonnement logique pour le SI nomadisme dans la DMZ entrante	40
R27	Interdire tous les flux de communication directs entre les équipements d'accès nomades	40
R28	Ne pas exposer d'applications métiers du SI nomadisme directement sur Internet	42
R29	Interdire un accès direct aux ressources présentes dans le <i>Cloud</i> pour les utilisateurs nomades	43
R30	Réaliser un filtrage au sein du canal d'interconnexion VPN sur les applications autorisées pour un utilisateur nomade	43
R31	Privilégier l'utilisation de protocoles chiffrés et authentifiés pour l'accès aux applications nomades au travers du tunnel VPN	44
R32	Restreindre au strict nécessaire l'utilisation de synchronisation de documents hors ligne pour les utilisateurs nomades	45
R33	Mettre en œuvre des matériels et des logiciels disposant d'un visa de sécurité de l'ANSSI	46
R34	Respecter les recommandations du guide d'administration sécurisée de l'ANSSI pour le SI de l'entité incluant le SI nomadisme	46
R35	Intégrer une politique de MCO et MCS pour le SI nomadisme	47
R36	Prévoir une supervision de l'état du parc des équipements d'accès nomade	48
R37	Mettre en place une journalisation des différents éléments du SI nomadisme en suivant les recommandations du guide de l'ANSSI	48
R38	Mettre en place un système d'analyse et de corrélation d'événements du SI nomadisme	48
R39	Mettre en œuvre une sonde de détection dans le SI nomadisme	49
R40	SI « Diffusion Restreinte » : Appliquer les bonnes pratiques du guide Nomadisme sur les SI DR	50



# Guide télétravail

## Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE



Article 2 du décret n°2016-151



[...]

Ce qu'est le télétravail

Cette définition appelle plusieurs observations :

- ♦ Le télétravail dans la fonction publique ne s'entend donc pas comme une notion différente du télétravail dans le secteur privé, même si les modalités d'exercice peuvent être différentes. Les termes posés à l'article 2 du décret reprennent, en effet, quasiment à l'identique ceux qui figurent à l'article L.1222-9 du Code du travail.
- ♦ Le caractère régulier du télétravail ne signifie pas que les tâches de l'agent doivent être réalisées, dans leur totalité, en dehors des locaux de l'employeur. L'article 3 du décret plafonne, en effet, la quotité de travail ouverte au télétravail à trois jours par semaine, sauf, à leur demande, pour les agents dont l'état de santé le justifie, après avis du médecin de prévention ou du médecin de travail.
- ♦ Un agent qui exerce ses fonctions en télétravail ne doit pas être assimilé aux autres agents qui peuvent également être absents du bureau (au titre des congés, d'une autorisation de travail à temps partiel, d'une formation ou encore d'un congé maladie), car, contrairement à lui, ces derniers sont déchargés de toute obligation professionnelle.



Article 133  
de la loi  
n°2012-347  
du 12 mars 2012

« Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail. L'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats.

Un décret en Conseil d'Etat fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail et les conditions dans lesquelles la commission administrative paritaire compétente peut être saisie par le fonctionnaire intéressé en cas de refus opposé à sa demande de télétravail. »



Et ce qu'il n'est pas

Le télétravail ne constitue toutefois qu'une forme d'organisation du travail parmi d'autres modalités existantes auxquelles il n'a pas vocation à se substituer.

Dans ce contexte, il semble donc utile de distinguer le télétravail des autres modalités les plus courantes d'organisation du travail à distance, notamment :

- ♦ du travail en tiers lieu statutaire, qui est exercé par des agents dotés d'un statut particulier et jouissant d'une forte autonomie (par exemple, les magistrats et les personnels des corps d'inspection) ;
- ♦ du nomadisme, qui est pratiqué par les agents dont les activités s'exercent, par nature, en dehors des locaux de l'employeur (par exemple, les activités de contrôle) ;
- ♦ du travail en réseau ou en site distant, ainsi désigné parce que l'agent exerce ses activités dans des locaux relevant de l'autorité de son employeur mais sur un site distinct de celui d'une partie de sa hiérarchie et de ses collègues ;
- ♦ du travail à distance dans le cadre du plan de continuité des activités, qui répond au besoin de maintenir un niveau minimal d'activité en cas de survenance d'événements exceptionnels (par exemple, intempéries, pandémies ou encore terrorisme) ;
- ♦ de l'astreinte : la période d'astreinte ne constitue pas pour l'agent du télétravail, tout comme l'éventuelle intervention réalisée depuis son domicile pendant la période d'astreinte si celle-ci est comptabilisée comme du temps de travail effectif.

Article 2 du décret n° 2016-151



*« Les périodes d'astreintes mentionnées à l'article 5 du décret du 25 août 2000 [temps de travail dans la fonction publique de l'Etat], à l'article 5 du décret du 12 juillet 2001 [temps de travail dans la fonction publique territoriale] et à l'article 20 du décret du 4 janvier 2002 [temps de travail dans la fonction publique hospitalière] ne constituent pas du télétravail au sens du présent décret »*



Exemple

Un agent est en télétravail trois jours par semaine (lundi, jeudi, vendredi).

Il effectue une astreinte le samedi et le dimanche et réalise une intervention à raison de deux heures le dimanche.

Ni la période d'astreinte, ni celle de l'intervention ne constituent du télétravail.

Par ailleurs, seule l'intervention de deux heures est comptabilisée comme du temps de travail effectif. Elle s'ajoute alors au temps de travail comptabilisé à la fois au titre du télétravail et du travail réalisé sur site.



[...]

## Télétravail et systèmes d'information

### Des outils adaptés

L'employeur doit veiller à ce que l'agent qui télétravaille dispose des outils informatiques lui permettant d'assurer ses missions.

Le choix des outils informatiques à utiliser et leurs modalités d'installation et de maintenance doivent être définis en fonction des besoins liés au poste de l'agent, de la politique générale d'équipement et notamment des coûts induits par ces outils, des contraintes et charges liées à la maintenance et au support de ces outils, et des considérations d'hygiène et sécurité au travail.

Par outils informatiques on entend notamment :

- ◆ Les ordinateurs (unités centrales d'ordinateurs fixes, ordinateurs portables) et leurs périphériques (écrans, claviers, souris, webcam, etc.),
- ◆ Les éventuels matériels spécifiques associés à des abonnements de télécommunication détenus par l'employeur (par exemple, clés 3G),
- ◆ Les terminaux de téléphonie (fixe, mobile),
- ◆ Les logiciels (hébergés à distance ou installés sur les équipements utilisés pour le télétravail ; en incluant les logiciels métiers, les outils bureautiques comme les traitements de texte, les outils collaboratifs, les outils d'audio/web conférence, les systèmes d'exploitation),
- ◆ Les outils de sécurité comme les anti-virus ou les logiciels d'accès sécurisé distant aux ressources informatiques de l'employeur (VPN, etc.),
- ◆ Le cas échéant, les imprimantes et leurs consommables.

### L'installation, le support et la maintenance des outils

La configuration initiale des matériels, notamment l'installation des logiciels et leur paramétrage (hormis la connexion au réseau du domicile de l'agent ou du télécentre) est assurée par l'employeur, dans les locaux de l'administration.

La mise en place de ces matériels et leur connexion au réseau est assurée par l'agent en télétravail, le cas échéant avec l'aide de modes opératoires fournis par l'employeur.

L'employeur assure un support à l'agent exerçant ses fonctions en télétravail sur les outils qu'il fournit, et est garant de leur maintenance et de leur entretien. La maintenance des équipements peut nécessiter pour des raisons de sécurité (mises à jour) une connexion régulière de l'équipement au réseau interne de l'employeur. Dans ce cas, l'agent est tenu de ramener périodiquement le matériel fourni dans ses locaux. De façon générale, l'employeur peut demander à l'agent de mettre en œuvre des procédures et de respecter des consignes permettant le maintien du bon fonctionnement et de la bonne sécurité des outils fournis.

Les activités de support, entretien, et maintenance qui doivent être réalisées par l'employeur le sont dans les locaux de celui-ci. Les équipes en charge du support et de la maintenance des outils informatiques fournis peuvent si nécessaire, par exemple lorsqu'une intervention à distance n'est pas possible, demander à l'agent de ramener les outils fournis dans les locaux de l'employeur pour faciliter ces interventions.



#### Point de vigilance

L'agent en télétravail ne rassemble ni ne diffuse de téléchargement illicite via l'internet à l'aide des outils informatiques fournis par l'employeur. Il s'engage à réserver l'usage des outils informatiques mis à disposition par l'administration à un usage strictement professionnel.



## DOCUMENT 10

### TÉLÉTRAVAIL

#### Quelles leçons des premières mises en oeuvre ? (extraits)

##### *Service public territorial – septembre 2019*

Malgré ses avantages en termes de qualité de vie au travail et de performance des organisations, le télétravail est encore loin de connaître la généralisation à laquelle il semble promis. Entre contraintes organisationnelles et freins culturels dans la fonction publique, comment tirer tous les avantages de cette modalité organisationnelle si prometteuse ?

Suivez le débat.



#### Un objectif de qualité de vie au travail

Une étude de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP<sup>[1]</sup>) soulignait à la fin de 2018 les retours d'expérience très positifs de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Tant de la part des agents (renforcement de l'autonomie et de la motivation) que des encadrants (assouplissement de la relation hiérarchique fondée sur la confiance) ou de l'administration (dialogue social amélioré, attractivité en matière de recrutement des jeunes générations...). Une autre étude<sup>[2]</sup> soulignait, quant à elle, un objectif particulier, pour le public, d'amélioration de la qualité de vie au travail dans la mise en œuvre quand, pour le privé, il était plutôt de répondre à une demande des salariés.

#### Une question de maturité de la démarche

L'étude de la DGAFP<sup>[1]</sup> insiste sur l'importance de la « maturité » de la démarche. Dans les collectivités qui se sont lancées, une ingénierie spécifique avec un groupe de projet et des outils (charte, contrat, outils de communication, actions de formation, évaluation) a en effet été mise en place afin de préparer au mieux le déploiement du télétravail. Les expérimentations réussies ont toutes demandé du temps et pris soin de sécuriser l'ensemble des parties prenantes. Un temps nécessaire pour que la promesse du télétravail soit bien source d'efficacité et de satisfaction pour tout le monde...

#### AVANTAGES

L'adoption du télétravail générerait, en moyenne une baisse de 5,5 jours par an d'arrêts maladie, une augmentation du temps de travail de 2,5 % ; une augmentation de la productivité de 22 % ; une augmentation de 45 min du temps moyen de sommeil des salariés.

Source : cget.gouv.fr



## INCONVÉNIENTS

42 % des personnes travaillant en permanence à domicile et 42 % des télétravailleurs et télétravailleuses très mobiles déclarent se réveiller plusieurs fois par nuit, alors qu'ils ne sont que 29 % chez les personnes employées sur leur lieu de travail.

Source : Organisation internationale du travail 2017 « Travailler en tout temps, en tout lieu : les effets sur le monde du travail »

## PRIVILÉGIER L'EXPÉRIMENTATION

Les 18 structures rencontrées par la DGAFP<sup>[1]</sup> dans le cadre de son étude ont adopté une démarche progressive. Les phases d'expérimentation ont permis de tester les conditions de mise en œuvre avant un déploiement. Une option qui donnait l'occasion de répondre aux questions posées par les agents souhaitant travailler à distance, par l'encadrement et par la direction, et d'instaurer l'indispensable confiance.

### JULIEN BRÉZUN

Directeur général de Great Place To Work® France, acteur de référence sur la qualité de vie au travail

« Avec la digitalisation ou l'intelligence artificielle, le télétravail, comme d'autres modalités de smart working (horaires décalés, travail depuis des tiers-lieu...), est désormais inéluctable. Ses avantages en termes de productivité et de qualité de vie au travail (QVT) ne sont plus à démontrer mais la culture présentéiste d'organisations souvent très verticales, comme le sont certaines entreprises ou administrations en France, nuit à sa bonne mise en œuvre. Le télétravail doit être intégré dans une stratégie QVT et un management par la confiance, qui évite le micromanagement et s'appuie sur la fierté d'exécution de la mission, la convivialité et l'équité de traitement. »

### KARINE BABULE

Chargée de mission - ANACT - Département Expérimentations, développement outils et méthodes

« Quand il est perçu comme un avantage social (maternité, handicap, maladie...) - et non comme une modalité organisationnelle - le télétravail peut donner le sentiment d'une injustice dans l'entreprise. Il peut également accentuer l'inégalité de traitement femmes-hommes. Dans l'accès au télétravail, les femmes sont en effet défavorisées compte tenu de leur surreprésentation dans certains métiers non télétravaillables (hôtesse, assistante...). Par ailleurs, s'il est considéré comme une marque de désengagement, il stigmatise encore un peu plus les femmes qui souffrent déjà d'inégalités vis-à-vis de leurs collègues masculins. C'est pourquoi le télétravail doit être discuté collectivement de manière paritaire et faire l'objet d'une charte ou d'un accord coconstruit, notamment sur les critères d'éligibilité. »

### JEAN POULY

Gérant fondateur du cabinet de conseil Econum

« Le manque de confiance réciproque est favorisé par l'approche encore souvent très idéologique du sujet. Comme si le télétravail était par principe bon ou mauvais, quel que soit le contexte. Il s'agit au contraire d'une modalité organisationnelle dont les avantages doivent faire l'objet d'une approche pragmatique. Ainsi, par exemple, si le domicile a longtemps été le lieu le plus simple et le moins cher du télétravail, c'est actuellement en train d'être remis en cause avec la montée du droit à la déconnexion, les besoins de temps de repos cognitif, d'ergonomie, de débit ou de cybersécurité... »

Dans la mise en œuvre, on pourra plutôt privilégier le coworking dans des tiers-lieux garantissant de bonnes conditions de télétravail (IT, poste de travail, maintien du lien social). Notamment pour les agents du service public qui pourraient aisément travailler dans les locaux des administrations centrales ou des collectivités locales plus proches de leur domicile... »

[1] Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique, 2018

[2] Enquête sur le télétravail menée par le Syndicat national des DG des collectivités territoriales (SNDGCT) et le groupe Randstad.



## DOCUMENT 11

« Le télétravail questionne aussi le management » – *Id Efficience Territoriale* (extraits) – février 2019

### [...] **Télétravail : une nouvelle vision organisationnelle partie 2/2**

Dans le cadre des groupes « partenariat des savoirs© » du SNDGCT, le Syndicat s'est rapproché de Randstad<sup>1</sup> afin de s'intéresser à la question du télétravail. Après avoir questionné les enjeux du télétravail en matière de management et de qualité de vie au travail (ID Efficience Territoriale n°57), intéressons-nous ici aux évolutions dans l'organisation et aux nouvelles relations de confiance qu'induit cette nouvelle façon de travailler.

#### **FAIRE ÉVOLUER SES HABITUDES ET TRANSFORMER LE MANAGEMENT, C'EST QUESTIONNER LES USAGES DE L'ORGANISATION**

Le télétravail est un projet de transformation organisationnelle. En ce sens, il constitue une opportunité car il permet de passer en revue une batterie de questionnements qui sont utilement développés dans le guide « 10 questions sur le télétravail », de l'ANACT<sup>2</sup>.

Les questions à se poser pour mener le projet sont nombreuses et visent à améliorer ce qui existe. Et sans réflexion collective, les pratiques individualisées de télétravail peuvent ainsi perturber sensiblement le travail collectif de l'entité.

Dans le cadre des expérimentations conduites, les appréhensions s'expriment plus ou moins ouvertement, certaines réticences se traduisent souvent au cours du process de sélection des candidats au télétravail. De fait, l'association de l'effectivité du travail avec le temps de présence reste encore très forte pour bon nombre d'encadrants. La perte du contrôle visuel déstabilise : on a « l'impression » que si l'agent n'est pas sous les yeux, il ne fait rien... C'est ce que montre le retour d'expériences d'une étude du Centre national de la fonction publique (CNFPT) réalisée en 2013, fondée sur une dizaine de collectivités ayant expérimentées le télétravail.

À la question de l'impact du télétravail et la constatation d'effets non prévus, les répondants à l'enquête SNDGCT-Randstad<sup>3</sup> répondent sensiblement de la même façon, privé ou public, et plutôt favorablement.

Sont notamment constatés :

- Des gains de productivité « non prévus »
- Une meilleure communication d'équipe et une meilleure gestion des réunions par une anticipation accrue
- Moins d'absences et la possibilité d'en faire un outil de maintien de la production en cas de grève

En effets négatifs, certains répondants notent une gestion inflationniste des mails.

#### **MANAGER DES TÉLÉTRAVAILLEURS : LES PRÉREQUIS QUANT AUX COMPÉTENCES À DÉVELOPPER**

Le télétravail bouscule à priori les schémas de management. Il est susceptible de remettre en question la relation classique fondée sur la présence et l'interrelationnel direct. Du coup, l'équilibre entre le contrôle et la confiance apparaît un point sensible.

Dans le schéma traditionnel, pour l'encadrant, il suffit de contrôler la durée du travail pour contrôler le travail.



Pour certains managers, l'introduction du télétravail a pu offrir l'opportunité de réfléchir sur d'autres critères que le temps passé et de redéfinir collectivement leurs attentes. De fait, l'absence de contrôle en présentiel oblige le manager à se focaliser sur les résultats du travail. C'est un contrôle qui devient plus qualitatif qu'un simple contrôle quantitatif de surveillance et qui est plus adapté à l'agent (étude du CNFPT – 2013).

Dans ce cadre, le dialogue entre l'agent qui demande à exercer en télétravail et son supérieur direct est un acte managérial essentiel. Il constitue un facteur clé de réussite de la mise en place du télétravail car il permet de s'accorder sur l'ensemble des règles de fonctionnement.

Le groupe de travail SNDGCT-Randstad s'est interrogé sur l'impact du télétravail sur le mode de management.

À une très large majorité (74% pour l'ensemble de l'échantillon), 74,2% pour le public et 72,5% pour le privé, les répondants à l'enquête ont indiqué que la mise en place de la mesure influait sur le mode de management au sein des équipes.

Parmi les influences du télétravail sur le management proposées, la seule différence observée entre le public et le privé concerne l'effet positif par des instructions plus précises, dont rend compte près d'une collectivité sur 5 mais moins de 10% des entreprises. Pour les onze autres influences, positives comme négatives, il n'y a pas de différence significative public/privé (voir tableau ci-après).

Globalement, les effets apparaissent positifs pour le public (131 citations positives, soit 85%, pour 64 répondants) avec trois items qui arrivent en tête permettant au management de progresser dans la capacité à responsabiliser et à piloter l'activité, ainsi qu'à déléguer.

Un point d'attention concerne l'isolement des télétravailleurs.

#### **Influence du télétravail sur le mode de management (93 répondants, public et privé)**

Positivement par une meilleure capacité à responsabiliser leurs collaborateurs	72%
Positivement par un meilleur pilotage des tâches	40%
Positivement par une plus grande capacité à déléguer	29%
Négativement par l'isolement	20%
Positivement par des instructions plus précises	17%
Positivement par une plus grande transparence de l'information	13%
Négativement par un non-respect des temps de vie	9%
Négativement par un surcontrôle	3%

## **LES ENSEIGNEMENTS**

Manager à distance, c'est s'adapter aux situations de télétravail : manager à distance implique de nouveaux modes d'organisation, tant à l'égard des agents en télétravail qu'à l'égard des agents exerçant en présentiel.

L'équipe est désormais mixte et chaque agent doit avoir la certitude d'être traité équitablement. (Guide DGAFP 2016)



Manager à distance, c'est adapter son management : exercer une partie de son activité en télétravail suppose de la part du supérieur hiérarchique direct d'adopter des méthodes de management adaptées, dont les caractéristiques principales sont la confiance et la transparence.

L'autonomie de l'agent est également un point essentiel pour renforcer la confiance entre encadrant et collaborateur. Celle-ci se bâtit au fil des expériences et peut se développer au travers de formations, notamment à la gestion du temps.

Ainsi, selon les managers sondés par une étude du CNFPT (2013), le télétravail représente une opportunité plus ou moins bien perçue a priori, voire plus ou moins bien vécue, de réinterroger leurs pratiques de façon positive et de restaurer un dialogue sur :

- leurs attentes, le fonctionnement de l'équipe, l'organisation du travail, la mesure du travail des agents, le lien de subordination ;
- ce qu'est le collectif de travail, la place de chacun en son sein, le lien utile avec les autres ou encore les modes de communication (par exemple les règles d'usage de la messagerie...).

C'est aussi ce que corrobore le rapport de l'organisation internationale du travail (2017).

La transparence doit être insufflée par le manager notamment via une parfaite accessibilité à l'information. Fini le manager qui la centralise, il doit en faciliter la circulation, la rendre accessible et transparente pour une meilleure autonomie des équipes.

## **LES BONNES PRATIQUES ET INNOVATIONS**

Un des objets du groupe de travail SNDGCT-Randstad visait à repérer les bonnes pratiques managériales et à en expliquer les fondements. 15,5% des collectivités interrogées estiment avoir mis en place des bonnes pratiques, pour 10% dans le secteur privé.

Le télétravail qui apparaît dans nos organisations comme un outil moderne et décloisonné peut apparaître comme une innovation managériale souhaitée mais elle est également imposée par l'arrivée d'une nouvelle génération souvent en demande.

Expérimenter le télétravail afin de le structurer définitivement est ainsi une bonne pratique à prendre en compte.

La mise en place du télétravail est par ailleurs l'occasion de repenser et ou de clarifier l'organisation structurelle en place. Ainsi à Saint Nazaire, la collectivité a précisé les plages de temps des réunions d'équipes en les harmonisant au travers d'une « charte des réunions ». Ce qui facilite la définition des jours télétravaillables par entité.

C'est également l'occasion de repenser une organisation chronophage tout en améliorant leur efficacité, ce qui rejoint les effets constatés par les répondants à l'enquête.

## **LE TÉLÉTRAVAIL : UN PRÉTEXTE POUR TRANSFORMER SON ORGANISATION ?**

Le projet de télétravail est une opportunité pour la qualité du travail, la performance de son organisation et le renforcement du collectif. C'est une opportunité pour revoir la pratique managériale et l'enrichir. C'est pourquoi une telle démarche doit se nourrir et se construire de l'échange collectif.



La démarche du « partenariat des savoirs© » à l'origine de cette analyse, permet de corroborer l'intuition initiale, tout au moins concernant le télétravail, et par extension, sur de nombreux éléments liés au management : la gestion des ressources humaines n'est pas une affaire publique ou privée. C'est d'abord une question d'objectif à atteindre. Celui d'améliorer la qualité au travail est bien commun à tous, et les moyens d'y parvenir, dont le télétravail, ne diffèrent pas sur le fond. Ils permettent de projeter les organisations publiques et privées dans l'avenir, en redonnant du sens aux tâches demandées aux salariés/agents, en leur accordant l'autonomie nécessaire pour être réellement impliqués et motivés dans leur travail.

## **TÉLÉTRAVAIL : LES BONNES PRATIQUES**

Parmi les bonnes pratiques que les répondants à l'enquête SNDGCT-Randstad estiment utile de communiquer à l'occasion du démarrage d'une démarche de télétravail, on peut relever qu'il n'y a pas de différences entre les acteurs publics et les acteurs privés. Les recommandations visent :

- A communiquer sur le sens donné à la démarche au préalable
- La concertation et la formation des managers
- La concertation avec les organisations syndicales
- La nécessité de travailler en mode projet
- L'intérêt d'être transparent sur les critères de sélection
- L'intérêt de proposer un vadémécum préalable
- L'intérêt d'une phase test évaluable, avec une montée en charge progressive.

- 
1. Spécialiste des services en Ressources Humaines, le groupe Randstad France intervient sur toutes les étapes de la vie professionnelle : recrutement, intégration, management, formation et mobilité.
  2. Le guide est téléchargeable à l'adresse [www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail](http://www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail).
  3. Enquête menée auprès de dirigeants publics et privés. Parmi les 321 réponses, 235 proviennent du secteur public et 86 du secteur privé.

[...]