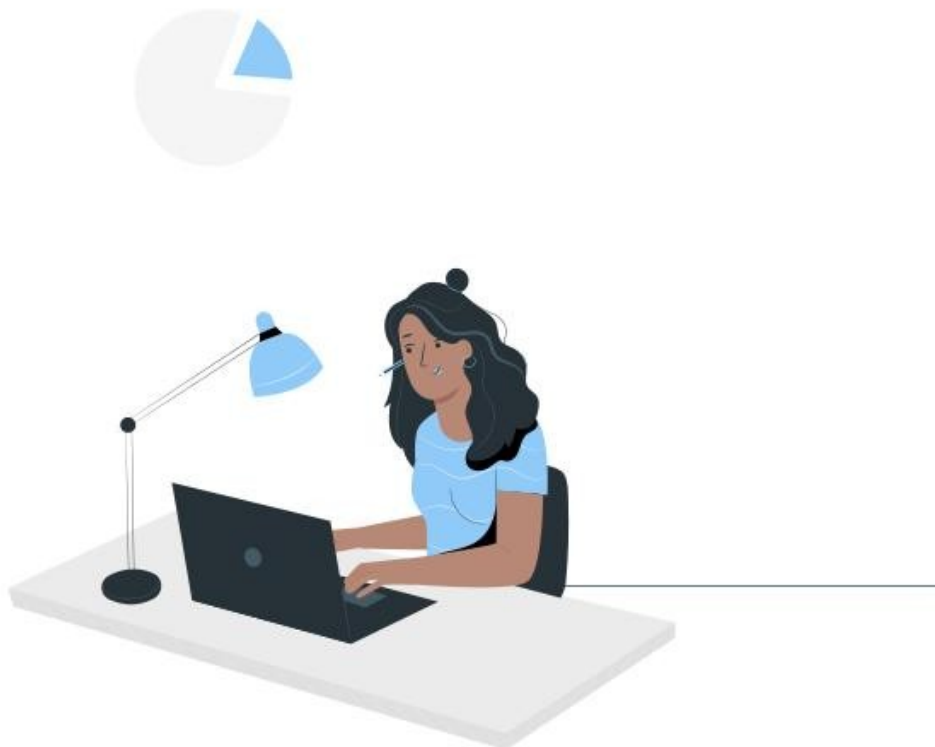


ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

TÉLÉTRAVAIL, UN MODE DE TRAVAIL MIXTE (ou CO-MODAL)

Restitution des Rencontres régionales 2020

Par la PFRH Centre-Val de Loire



SOMMAIRE

Préambule.....	3
Télétravail : une nouvelle réglementation adaptée aux évolutions et au contexte de crise.....	4
Mettre en place collectivement un plan d'action pour un travail co-modal réussi.....	10
Mémo des règles partagées pour "bien vivre ensemble".....	22
Bonus.....	26
Bibliographie.....	27



Préambule

Le bilan du schéma régional de modernisation, réalisé en 2019, a fait ressortir un fort besoin des services sur la question du télétravail, de ses impacts sur l'organisation des services et le fonctionnement des équipes. La période de crise sanitaire a accéléré le recours au travail à distance et accentué la nécessité de réfléchir collectivement à la bonne mise en place de cette modalité d'organisation du travail.

Dans ce contexte, la PFRH Centre-Val de Loire a initié les « Rencontres régionales » sur le télétravail, une série de trois séances sur le sujet à destination des directions et des responsables RH des services des trois versants de la fonction publique.

Un format de réunion mixte a été expérimenté, permettant une participation en présentiel et à distance. L'adaptation à ce nouveau format a permis de bénéficier d'une meilleure prise en main des outils de visioconférence et d'animation à distance, et plus globalement de transformer les pratiques pour s'adapter au contexte.

Cette expérimentation, portée en collaboration avec l'Aract Centre-Val de Loire, a été l'occasion de réunir les différents acteurs et experts régionaux et nationaux.

La PFRH adresse ses remerciements aux structures présentes pour leur participation et leur contribution : la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), les préfetures de département du Cher, d'Eure-et-Loir, de l'Indre, d'Indre-et-Loire, du Loir-et-Cher, du Loiret, les directions départementales interministérielles du Cher, d'Eure-et-Loir, de l'Indre, du Loir-et-Cher, la DREAL, la DRDJSCS, la DRAAF, la DIRECCTE, le Conseil départemental du Loiret, le Conseil régional, le tribunal de grande instance, la DRFIP, la Gendarmerie, l'INSEE, l'agence de l'eau, l'agence régionale de santé, le Rectorat et l'Université d'Orléans.

Télétravail : une nouvelle réglementation adaptée aux évolutions et au contexte de crise

De la mise en place du télétravail en 2016 à l'état de crise sanitaire

Le bilan de la DGAFP sur [le déploiement du télétravail](#) en 2018 dans le secteur public souligne les points saillants :

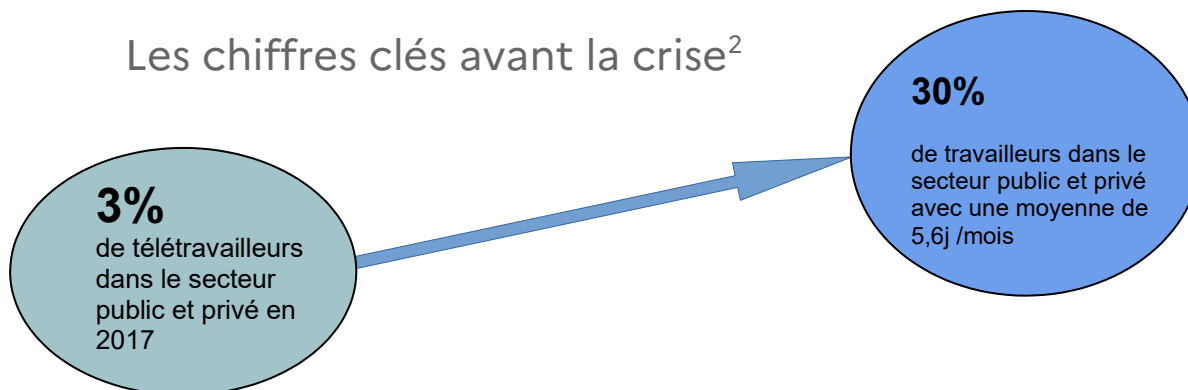
- une mise à disposition insuffisante de matériels,
- une méconnaissance des outils collaboratifs,
- une gestion complexe et hétérogène selon les ministères,
- un manque d'acculturation à ce mode de travail,
- une rigidité dans l'application du dispositif réglementaire de 2016.

Selon l'enquête de l'INSEE¹, en 2017, "le télétravail est développé de manière similaire dans le secteur privé et le secteur public (3,1% des salariés du secteur privé et 3% dans le secteur public). Les télétravailleurs du secteur public sont concentrés dans la fonction publique d'État. Le télétravail des cadres (16,1%) y est même plus fréquent que dans le privé (10,8%). Le télétravail est en revanche très peu développé dans la fonction publique territoriale et quasi inexistant dans la fonction publique hospitalière."

¹Enquête parue en 2019 sur la pratique du télétravail régulier

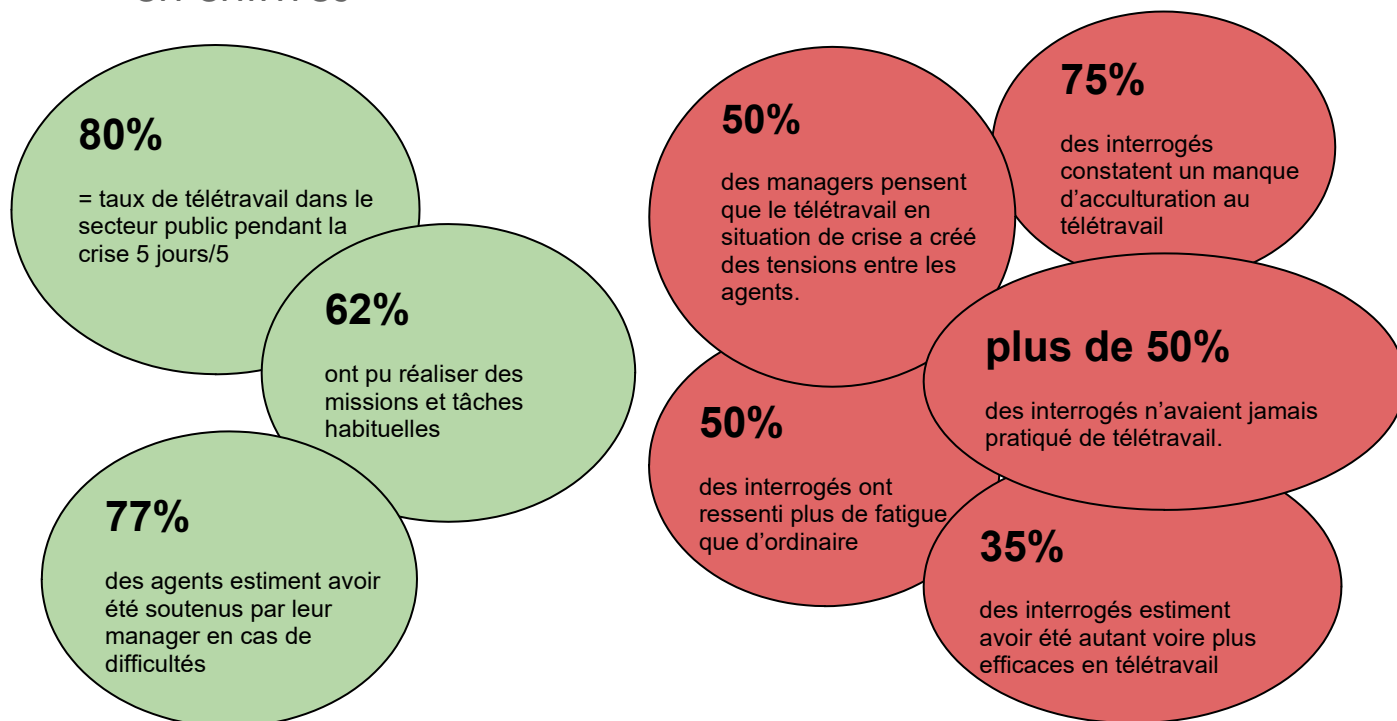
La crise sanitaire, une expérimentation forcée du télétravail

Les chiffres clés avant la crise²



- **Profil type du télétravailleur** : homme, cadre, éloigné de son domicile

Les impacts de la crise sanitaire sur les modes de travail en chiffres



² Pour consulter les enquêtes, se référer à la bibliographie à la fin du document

Sur 38 000 personnes interrogées : 43% souhaitent poursuivre le télétravail de manière régulière et 45% de manière ponctuelle.

Les enquêtes menées pendant la première période de confinement font état de la nécessité de prendre le sujet du télétravail plus globalement et dans toutes ses composantes (organisation, management, outils...) et ainsi de **définir le télétravail non plus comme un avantage individuel mais comme une réflexion collective sur la gestion du travail en mode mixte.**

Le confinement a fait émerger les besoins :

- d'accompagner les agents, les cadres, et les services dans la prise en main de cette modalité de travail : formations, animation de temps d'échanges et de bonnes pratiques, appui ciblé à certains services en fonction de besoins particuliers, ...
- d'outiller les cadres pour améliorer avec leurs équipes, leur organisation de travail et des missions, dans laquelle s'intègre le télétravail comme une modalité ordinaire : se questionner en interne sur le fonctionnement du collectif de travail, le traitement de l'information, l'usage des outils numériques, les missions télétravaillables, l'importance de l'organisation collective sur l'individuel,...
- de permettre aux services qui le souhaitent de faire un retour d'expérience de la crise qui a pu cristalliser ou révéler des sujets et qui a été vécue diversement par les services,



En quoi le décret de 2020 s'adapte au contexte et à l'évolution des modes de travail

	<u>Décret de 2016</u>	<u>Décret de 2020</u>	Evolution réglementaire
Modification de la définition du télétravail	Art. 2 Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.	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. Art. 2-1 L'autorisation de télétravail est délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail.	Suppression de la notion de "régularité" de la définition du télétravail.
Lieu d'exercice du télétravail et conditions	Le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou, éventuellement, dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation.	Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. Art. 5 L'employeur n'est pas tenu de prendre en charge le coût de la location d'un espace destiné au télétravail Art. 5 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 [...] est jointe à la demande.	Lieux d'exercice du travail élargis. A noter que le coût de location reste à la charge du télétravailleur. L'attestation de conformité doit être jointe à la demande si le lieu est le domicile ou autre lieu privé.

<p>Quotité de télétravail</p>	<p>Art.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.</p>	<p>Art. 2-1 - 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.</p>	<p>Quotité de travail : plus flexible, apparition des jours de travail flottants</p>
<p>Demande d'autorisation et durée d'autorisation</p>	<p>Art. 5 - La durée de l'autorisation est d'un an maximum. L'autorisation peut être renouvelée par décision expresse, après entretien avec le supérieur hiérarchique direct et sur avis de ce dernier.</p>	<p>Art.4- 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. « 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.</p>	<p>Réponse dans un délai d'un mois. Suppression de la durée maximum d'un an. Souplesse d'octroi et de suppression.</p>

<p>Dérogation aux 2 jours de présence par semaine</p>	<p>Art.4 - A la demande des agents dont l'état de santé le justifie et après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail, il peut être dérogé pour six mois maximum aux conditions fixées par l'article 3. Cette dérogation est renouvelable une fois après avis du médecin de prévention ou du médecin du travail.</p>	<p>Art.3 - L'article 4 du même décret est remplacé par les dispositions suivantes : « Art. 4.-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. »</p>	<p>Précision du contexte dérogatoire (handicap, état de grossesse) et ajout de la notion de situation exceptionnelle</p>
<p>Facilité de recours au télétravail temporaire en cas de situation particulière</p>		<p>Art. 5 - 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.</p>	<p>Utilisation possible du matériel personnel en cas de situation exceptionnelle (ex: déploiement des Nomade 2)</p>

Mettre en place collectivement un plan d'action pour un travail co-modal réussi

Objectif "construire ensemble" les outils nécessaires à un travail co-modal réussi et identifier les points d'amélioration.

La démarche proposée par l'Aract Centre-Val de Loire consiste en :

Étape 1

Constituer un groupe de travail représentatif des métiers/fonctions de la structure et des instances représentatives du personnel

Étape 2

Questionner les pratiques des télétravailleurs expérimentés

Étape 3

Porter une réflexion collective pour identifier les pistes d'amélioration et définir un plan d'actions



Étape 1 : Constituer un groupe de travail représentatif des métiers/fonctions de la structure et des instances représentatives du personnel

Il s'agira d'identifier les acteurs qui constitueront le groupe de travail au sein de la structure, a priori : agents /conseillers de prévention, acteurs RH, représentants du personnel, chefs de service...

Ce groupe accompagne les services à mettre en place la démarche en tant qu'animateur et/ou conseiller, mutualise les informations et communique sur l'avancement des travaux auprès de la structure.

Il présente les actions à mener nécessitant une décision du comité de direction.

Étape 2 : Questionner les télétravailleurs expérimentés

Un premier état des lieux peut être réalisé au sein d'une structure en vous appuyant sur le questionnaire ci-après à destination des télétravailleurs.

Vous pouvez utiliser le questionnaire pré-enregistré sous googleforms, il vous suffira de dupliquer le fichier et de le personnaliser selon votre besoin : [Questionnaire télétravail](#).

1. Quelles sont les principales activités que vous réalisez en télétravail ?

2. Êtes-vous autonome dans votre activité (liberté sur la façon de réaliser votre travail, choix des tâches en télétravail) ?

Oui

Non

3. Fréquence du télétravail

Une seule réponse possible.

100% en télétravail

Régulièrement (1 à 2 jours par semaine)

Occasionnellement (1 à 2 jours par mois)

Rarement (quelques fois par an)

4. Des plages horaires où vous êtes joignable par des collègues et/ou par votre responsable ont-elles été définies ?

Oui

Non

5. Les horaires en télétravail sont-ils identiques à ceux en présentiel ?

Oui

Non

6. Certaines activités demandent-elles de travailler avec vos collègues ?

Oui

Non

7. La charge de travail est-elle prise en compte pour répartir le travail entre agents ?

Oui

Non

8. Disposez-vous d'un espace pour télétravailler ?

Oui

Non

9. Disposez-vous (plusieurs réponses possibles) de :

Un ordinateur fourni par votre structure

Un téléphone fourni par votre structure

Vos outils personnels

Des accès aux différentes applications, au serveur commun

10. Attribuez une note à la qualité de votre connexion (1 à 10, 10 = excellente connexion)

11. Êtes-vous plus sollicité(e) par votre responsable lorsque vous êtes en télétravail ?

Oui

Non

12. Devez-vous indiquer la nature des tâches réalisées en télétravail ?

Oui

Non

13. Votre travail à distance doit-il être visible et traçable (écrits, description des tâches) ?

Oui

Non

14. Le télétravail demanderait-il une évolution des pratiques de management ?

Oui

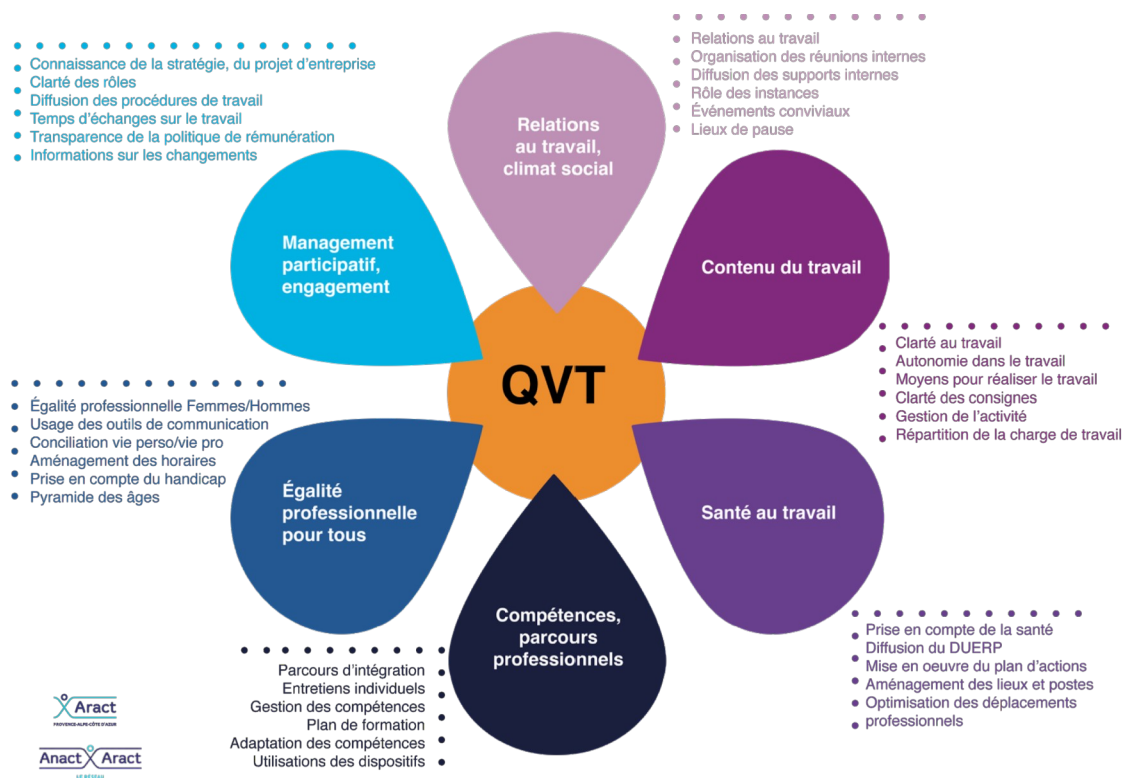
Non

15. Citez 3 ingrédients pour réussir le télétravail

16. Que souhaiteriez-vous ajouter ?

Étape 3 : Porter une réflexion collective pour identifier les pistes d'amélioration

En s'appuyant sur les thématiques de la roue de la QVT (qualité de vie au travail), chaque service, avec l'appui des animateurs du groupe de travail le cas échéant, met en place la démarche suivante :



- questionner le mode de travail mixte idéal pour l'agent, pour le manager et pour l'activité du service (ressource 1)
- questionner la situation actuelle du service (ressource 2)
- identifier les pistes d'amélioration (ressource 3)
- établir un plan d'action en priorisant les actions en fonction des ressources mobilisables



Ressource 1 : D'après vous,
à quoi doit et peut répondre le télétravail ?

Thématique QVT	Pour l'agent	Pour le manager	Pour l'activité du service
Contenu du travail	Exemple : Permettre de s'isoler pour réaliser une activité (dossier, compte-rendu)		
Relations au travail, climat social			Exemple : Développer les coopérations

<p>Management participatif, engagement</p>			<p>Exemple : Travailler en équipe sur des projets communs</p>
<p>Égalité professionnelle pour tous</p>	<p>Exemple : Accéder à des postes pour son intérêt et non pour sa localisation</p>		

<p>Compétences, parcours professionnels</p>			<p>Exemple : Favoriser l'acculturation à l'ère numérique</p>
<p>Santé au travail</p>	<p>Exemple : réduire la fatigue en limitant le temps de trajet domicile / travail</p>		



Ressource 2 : Décrivez l'organisation actuelle du mode de travail mixte

	Questionnement	Vos réponses
Qui ?	<p>Qui peut accéder au télétravail ?</p> <p>Sur quels critères ?</p> <p>Comment sont-ils identifiés ?</p>	
Quoi ?	<p>Quelles activités sont télétravaillables ?</p> <p>Comment sont-elles identifiées ?</p> <p>Quels critères ?</p> <p>Quel pourcentage est télétravaillé par rapport au télétravaillable ?</p>	
Quand ?	<p>Combien de jours fixes et de jours flottants ?</p> <p>Sur quelle fréquence ?</p> <p>Quelles sont les plages horaires de disponibilités ?</p> <p>Quelles règles de déconnexion ?</p>	

Où ?	Où est réalisé le télétravail : Domicile, lieux tiers ?	
Comment ?	<p>Quelles conditions de mise en œuvre sont mises en place ?</p> <p>Quels outils informatiques et/ ou collaboratifs sont utilisés ?</p> <p>Quelle documentation et/ ou formation permet de s'assurer de la prise en main des outils ?</p> <p>Comment est maintenue la cohésion d'équipe ?</p> <p>Comment sont gérés les RPS ?</p>	
Combien ?	<p>Combien sont éligibles et combien ont fait le choix de télétravailler ?</p> <p>Depuis combien de temps le recours au télétravail est-il possible ?</p> <p>Combien de temps dure l'autorisation ?</p>	
Pourquoi ?	Quels indicateurs sont suivis dans la mise en place du télétravail : Suivi des objectifs, de la répartition de la charge de travail, de la santé des agents... ?	



Ressource 3: Identifiez les pistes d'améliorations

Thème	Exemples	Vos pistes
Santé au travail	Mettre en place un plan de prévention à destination des télétravailleurs	
Contenu du travail	Faire évoluer les pratiques en termes de suivi d'activité	
Relations au travail, climat social	Instaurer des cafés virtuels à thème; animer avec des outils à distance	
Management participatif engagement	Mettre en place des espaces de discussions sur le travail	

Égalité professionnelle pour tous	Définir une charte de communication	
Compétences, parcours professionnels	Faire évoluer l'entretien annuel en incluant une évaluation du travail co-modal	



Parmi toutes les actions proposées, faire voter votre équipe sur les actions facilement réalisables (type 1), puis identifier les actions nécessitant une mise en œuvre à plus long terme (type 2). Établir un ordre de priorité des actions par type et transposer les actions retenues dans un plan d'action. Définir les moyens et les délais pour réaliser chaque action.

À chaque action réalisée, un temps d'échange peut être programmé afin de communiquer et identifier collectivement les clés de réussite et les freins de la démarche.

Un plan d'action n'étant jamais figé, il peut être utile de refaire cette démarche quand des points bloquants sont identifiés.

Mémo des règles partagées pour "bien vivre ensemble"

Il s'agit de mettre en place des règles partagées au sein d'un service dont le mode de travail est mixte : agents ayant un accord de télétravail et agents en présentiel.

Avant de commencer ...

S'assurer que les outils nécessaires à la mise en place des règles partagées ont fait l'objet d'une prise en main par l'équipe : matériels informatiques, outils de visioconférence, calendrier partagé...

S'assurer que les objectifs fixés répondent aux objectifs SMART (extrait du volet 2 page 21 du guide du [télétravail et présentiel](#)), c'est-à-dire des objectifs définis de façon plus claire, plus simple à comprendre et pour lesquels les résultats sont réalisables.

A. Comment définir des objectifs selon la méthode SMART ?
Prenez le temps de vous approprier cette méthode à partir d'un exemple fictif :

Objectif initial	Objectif SMART
Reprendre le sport	Courir 30 minutes sans s'arrêter à une allure modérée, 2 fois par semaine, d'ici le mois prochain.

B. Exerçons-nous à déterminer des objectifs SMART.
Prenez deux objectifs de votre équipe et rendez-les « SMART » en vous aidant du tableau ci-dessous :

Objectif initial	1.	2.
S : est-il simple ?		
M : est-il mesurable ?		
A : est-il acceptable ?		
R : est-il réaliste ?		
T : est-il fixé dans le temps ?		
Objectif final		

L'organisation du travail au sein du service

La répartition de la charge de travail

Objectif : Définir le plan de charge annuel du service en répartissant ce qui est du ressort des projets collectifs et ce qui est du ressort de l'activité/mission individuelle. Cela donne de la visibilité sur l'activité collective, sur la répartition équitable du travail selon les compétences requises pour prendre en compte les pics d'activités à venir.

Moyens proposés

- Utiliser un [planning annuel](#) pour donner une visibilité sur la planification des projets de votre service et des réunions d'équipe: onglet 2 du fichier : Outils d'organisation du mode de travail mixte (créer une copie du document avant utilisation)
- Utiliser un planning hebdomadaire pour identifier visuellement l'organisation du travail mixte du service : onglet 3 du fichier : Outils d'organisation du mode de travail mixte (créer une copie du document avant utilisation)

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	NOM	Prénom	Contact tél	Lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
2	MARTIN	Paul	06 06 06 06 06					
3	VALERY	Sophie	07 42 42 42 42					
4	FROT	Isabelle	06 25 25 25 25					
5	DURIEZ	Sylvain	07 50 51 51 51					
6	MINOR	Vanessa	par mail uniquement					
7	SHIRAZ	Violaine	06 25 08 08 05					
8	SUNDIO	Tristan	06 07 05 05 05					
9								
10								
11								
12								
13		Télétravail à distance						
14		Présentiel						

- Mettre en place un calendrier partagé via les calendriers rattachés aux boîtes mail
- Planifier les temps bilatéraux
- Travailler en binôme ou en équipe via des plateformes collaboratives (ex : [Resana](#), [Osmose](#))
- Structurer les objectifs des réunions et les livrables attendus
- Favoriser les [espaces de discussions](#) (guide outils de la Haute Autorité de santé et l'Anact)



Le suivi et l'évaluation constructive de l'activité

Objectifs : Donner de la visibilité à l'ensemble du collectif sur la production de l'équipe. Responsabiliser et rendre autonome les agents.

Moyens proposés

- Mobiliser l'équipe pour définir/ajuster les critères d'évaluation et temps de réalisation.
- Mettre en place un [outil partagé de suivi d'activités](#) ou d'objectifs : onglet 4 et 5 du fichier : Outils d'organisation du mode de travail mixte (créer une copie du document avant utilisation)

	A	B	C	D	E	F
1	Thématique	Missions (à partir de la fiche de poste) ou Projet	Activités / tâches (déclinés à partir des objectifs de l'année)	Moyens de réalisation/ méthodologie (selon profil)	Priorité (validation des priorités avec l'agent)	Date butoir (à fixer en concertation avec l'agent)
2	Parcours professionnel	Mettre en place un salon de l'emploi et de la mobilité à distance	Définir un programme de conférences	Groupe de travail pour définir les thématiques, Recherche de partenaires	1	M-2 avant salon

- Pour le suivi de projet, utiliser un [diagramme de Gantt](#)
- Réaliser des retours constructifs sur la réalisation du travail : outil disponible en page 16 du volet 2 du [guide télétravail et présentiel](#) de la DITP et de la DGAFP
- Valoriser la réalisation de projets en développant une communication interne et externe des projets en cours et/ ou menés au sein de votre service. Ex : communiqué de presse, un événement de clôture type café collectif

La communication au travail

Les relations de travail

Objectif : Créer et maintenir le lien entre les membres de l'équipe, développer le travail collaboratif, l'intelligence collective pour progresser mutuellement et collectivement.

Moyens proposés

- Instaurer la posture d'apprenant par l'écoute des propositions de chacun et le non-jugement
- S'assurer de l'équité de la charge de travail (à compétences égales) en s'appuyant sur l'outil de suivi et l'évaluation des actions
- Animer les espaces de discussions, impliquant la participation de tous
- Partager les expérimentations, les astuces du quotidien, les solutions trouvées face à un point bloquant, les ressources en mettant en place un lieu de partage.
- Proposer des ateliers d'échanges pour avancer sur les projets
- Partager et valoriser les compétences transverses dites "hors contexte", non nécessaires à première vue à la réalisation des objectifs du service
- Inciter les temps non-formels³ à distance collectivement ou en binôme
- Cadrer et planifier les temps d'échanges formels (fréquence, durée)

³ L'apprentissage informel découle des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Il n'est ni organisé ni structuré (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources). L'apprentissage informel possède la plupart du temps un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant.

L'apprentissage non-formel est intégré dans des activités planifiées qui ne sont pas explicitement désignées comme activités d'apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources) mais qui comportent un important élément d'apprentissage. L'apprentissage non formel est intentionnel de la part de l'apprenant. (Source [Observatoire Compétences- Emplois](#))

La charte de communication

Objectif : Fluidifier la communication relative au travail au sein du service

Moyens proposés

- Lister les outils disponibles faciles à prendre en main : échanges par mail, outils de visioconférence, de messageries instantanées, les plateformes collaboratives, les espaces de forums, et ... le téléphone !
- Définir une charte de communication : outil disponible en page 13 du volet 2 du [guide télétravail et présentiel](#)

Ces règles partagées sont profitables à l'ensemble de l'équipe, elles permettent de lutter contre l'isolement et de maintenir un collectif de travail constructif.

Bonus

Tester le quiz pour s'interroger sur ses propres représentations du télétravail. Il peut être également utiliser pour échanger collectivement sur le sujet.



Bibliographie

- **Réglementaire**

[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](#)

[Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature](#)

- **Enquêtes et chiffres clés**

[Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique- Bilan du déploiement](#) , DGAFP, Édition 2018

[Pratique du télétravail régulier](#), INSEE, Édition 2019

[Télétravail Bilan et perspectives Malakoff Humanis](#), Édition septembre 2020

[Consultation nationale sur le télétravail pendant la période de confinement](#), Anact, Édition juin 2020

- **Guides sur le travail en mode mixte / co-modal**

[Quelles premières leçons de la crise](#), Anact, Edition 2020 : partage de pratiques mises en œuvre en matière d'organisation, de prévention et de relations sociales pendant la crise et identification des enjeux à venir.

[5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement](#), Anact , Edition 2020 : pistes d'actions identifiées sous 5 dimensions, appuyées de

propositions intéressantes et réutilisables au sein des organisations

[Télétravail pour les franciliens](#) , Conseil régional d'Ile de France, Édition avril 2020 : guide présentant les principaux leviers pour faciliter le fonctionnement des équipes, le bon pilotage des projets et le maintien du collectif en période de télétravail.

[Télétravail et travail en présentiel](#) la DITP et la DGAFP, Édition octobre 2020 : guide très opérationnel pour accompagner les agents et les managers dans la mise en place ou le renforcement du recours au télétravail.

[Guide de facilitation à distance](#) DITP, Edition octobre 2020 : guide pour mieux concevoir et gérer des ateliers de travail collaboratif à distance.

[Les espaces de discussion sur le travail](#), HAS et Anact, Édition 2017 : outil pour mettre en débat le travail

[Oser l'innovation RH](#), DGAFP, Édition 2019 : guide pour concevoir et animer des sessions de travail séquencées et participatives

Et n'oubliez pas d'aller consulter également le [QUIZ](#) pour trouver d'autres ressources

Guide réalisé par la PFRH Centre-Val de Loire
en collaboration avec l'Aract Centre-Val de Loire

Édition 2021

