



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

Télétravail à l'Etat de Genève durant le semi-confinement du printemps 2020

Bilan et perspectives

RAPPORT FINAL

3 décembre 2020

Table des matières

1. Contexte	3
2. Objectifs et méthodologie	3
2.1. Objectifs du mandat	3
2.2. Méthodologie.....	4
2.3. Structure du rapport	5
3. Situation avant le semi-confinement	6
3.1. Résultats de l'enquête.....	6
4. Télétravail pendant le semi-confinement.....	9
4.1. Résultats de l'enquête.....	9
4.2. Constats généraux.....	28
4.3. Bonnes pratiques identifiées.....	28
4.4. Difficultés rencontrées	30
5. Télétravail à l'avenir	32
5.1. Résultats de l'enquête.....	32
5.2. Recommandations générales	39
5.3. Opportunités.....	40
5.4. Limites, cadre à poser.....	41
6. Conclusion et recommandations	43
7. Annexes.....	45
7.1. Analyse des impacts des outils de communication sur l'expérience de télétravail ..	45
7.2. Organisation du temps entre le bureau / mobilité / télétravail.....	52
7.3. Profils d'organisation bureau / mobilité / télétravail.....	52

Ce rapport a été rédigé de manière collaborative par les personnes suivantes: Gilles Barthelet (OCSIN-DI), Fabienne Bonjour (OPE-DF), Emilie Durrer Stambolic (SG-DI), Emilie Flamand-Lew (SG-DF), Yann Goy (OPE-DF), Carole Gueorguiev (OCBA-DI) et Nicolas Roth (SG-DF).

Que les interlocuteurs et interlocutrices rencontré-es soient ici remercié-es pour leur contribution à ce rapport, de même que l'ensemble des personnes ayant participé à l'enquête auprès du personnel.

1. Contexte

En raison de la pandémie de COVID-19 et en application des règles édictées par l'OFSP et instructions subséquentes du Conseil d'Etat, l'Etat de Genève a connu dès la mi-mars 2020 des bouleversements profonds et inédits dans son organisation.

Afin de protéger la santé de son personnel et d'endiguer la propagation du COVID-19, le plan de continuité des activités de l'Etat a été mis en œuvre dès le 16 mars 2020. Au-delà des personnes exerçant des activités concourant aux prestations prioritaires, l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices qui ont eu la possibilité matérielle de continuer d'exercer leur mission à domicile ont été prié·e·s de ne plus se rendre sur leur lieu de travail pendant plusieurs semaines. Ainsi, sauf exception l'activité a été exercée depuis leur domicile, à chaque fois que cela était possible¹.

Comme de nombreuses entreprises en Suisse et dans le monde, l'Etat de Genève s'est ainsi vu contraint de développer très largement le télétravail en l'espace de quelques jours, avec les défis techniques, logistiques et humains que cela suppose.

Au début de l'été 2020 est apparue l'opportunité de tirer le bilan de cette expérience, afin d'en tirer des enseignements devant permettre à l'Etat d'aller durablement vers de nouveaux équilibres. Beaucoup d'entreprises publiques ou privées, principalement de services, y pensent aussi.

En effet, le développement de modes de travail à la fois plus flexibles et plus agiles fait partie des objectifs du Conseil d'Etat en matière de ressources humaines, tels que présentés dans le programme de législature 2018-2023 et dans la stratégie RH "Travailler autrement", adoptée en septembre 2020, axés largement sur la responsabilisation et l'autonomie. L'épisode de télétravail "contraint" lié à la pandémie peut ainsi être considéré comme une expérience pilote dont des enseignements précieux peuvent être tirés pour poursuivre le développement de nouveaux modes de travail au sein de l'Etat.

2. Objectifs et méthodologie

2.1. Objectifs du mandat

Les objectifs du présent mandat étaient les suivants:

- faire le bilan du travail à domicile à l'Etat de Genève durant le semi-confinement du printemps 2020 (succès, difficultés rencontrées);
- identifier les perspectives pour l'avenir dans une approche équilibrée (bonnes pratiques, limites).

Il s'agissait d'étudier ces éléments sous l'angle de la gestion des ressources humaines, des infrastructures et éléments techniques (technologies de l'information), et de la gestion optimale des locaux.

¹ Cf. arrêté du Conseil d'Etat du 16 mars 2020, mettant en œuvre le plan de continuité des activités de l'Etat en lien avec la lutte contre la propagation de l'épidémie COVID 19, et arrêté du Conseil d'Etat du 23 avril 2020 poursuivant la mise en œuvre du plan de continuité des activités de l'Etat en lien avec la lutte contre la propagation de l'épidémie COVID-19.

2.2. Méthodologie

Les méthodes de récolte d'information suivantes ont été utilisées pour la réalisation de ce mandat:

- analyse documentaire: cadre légal, articles concernant le télétravail
- analyse des données disponibles, en particulier les statistiques de l'OCSIN
- enquête qualitative (questions ouvertes) auprès des membres du collège des secrétaires généraux, des collèges spécialisés RH, SI et logistique, ainsi qu'auprès des organisations représentatives du personnel (UCA-GCA et Cartel intersyndical)
- enquête quantitative (questions fermées essentiellement afin d'en simplifier le traitement et de garantir la qualité de l'analyse) auprès de l'ensemble des collaborateur·trice·s, avec l'appui du bureau Satiscan pour le dépouillement et l'analyse des résultats

2.2.1. Enquête: taux de participation et profil des répondant·e·s

Le lien vers l'enquête a été transmis à l'ensemble du personnel de l'Etat, soit 18'565 personnes. Le nombre de participant·es s'élève à 7'098, soit un taux global de participation de 38%, relativement satisfaisant au vu de la taille de l'institution et de l'impossibilité d'envoyer des relances ciblées, l'enquête étant anonyme et le lien d'accès à l'enquête étant le même pour toutes les personnes contactées.

Il est toutefois intéressant de se pencher sur le taux de participation détaillé par département (cf. Tableau 1), puis par catégorie de personnel (cf. Tableau 2). L'enquête souffre en effet d'un biais d'auto-sélection difficile à éviter: bien que le questionnaire ait été adressé à tous et à toutes, les personnes qui se sentent concernées par la question du télétravail et donc en priorité celles qui ont pu exercer le télétravail étaient plus susceptibles de participer à l'enquête que les autres.

Tableau 1: taux de participation, par département

Département	N	n	Tx part.
PRE	157	127	81%
DI	1 118	818	73%
DT	797	559	70%
DF	1 195	777	65%
DDE	39	23	59%
DCS	477	250	52%
DSES	4 281	1 609	38%
DIP	10 466	2 872	27%
SGGC	27	4	15%
EGE	8	0	0%
<i>non spécifié</i>	-	59	-
Total	18 565	7 098	38%

Le Tableau 1 montre le taux de participation par département et fait apparaître de fortes disparités. Cela est naturellement lié à l'importante diversité des métiers et à leur répartition dans les départements. Ainsi, les départements arrivant en tête de classement sont ceux qui fonctionnent essentiellement avec du personnel administratif, et notamment du personnel déjà soit habitué à travailler en déplacement, soit transposable facilement en télétravail, tels que le DI (le personnel de l'OCSIN et de l'OCBA travaillait déjà partiellement de manière nomade

avant le semi-confinement) ou le DF (l'AFC a mis en place le projet Harmonie depuis plusieurs années). A l'inverse, on trouve en fin de classement le DSES et le DIP, deux départements dont la majeure partie du personnel (les agent-es de police et de détention, respectivement les enseignant-es) peuvent difficilement exercer leur travail à domicile.

Cela se reflète de manière encore plus claire dans l'analyse du taux de participation par catégorie de personnel, présenté dans le Tableau 2 ci-dessous. Pour le personnel administratif et technique (PAT), le taux de participation s'élève à 51%, contre 28% pour le personnel uniformé et 23% pour le personnel enseignant. Plusieurs représentant-es de ces deux dernières catégories de personnel ont d'ailleurs réagi à l'envoi du questionnaire, estimant ne pas être concerné-es ou regrettant que l'enquête ne prenne pas suffisamment en compte les spécificités de leur activité. Le groupe de travail qui a élaboré le questionnaire était conscient de ces limites, mais a décidé après consultation de maintenir l'envoi à l'ensemble du personnel, considérant que chacun-e pourrait ainsi s'exprimer sur la question du télétravail, qu'il-elle soit concerné-e ou non.

Tableau 2: taux de participation, par catégorie de personnel

Catégorie de personnel	N	n	Tx part.
PAT	8 916	4 529	51%
Personnel uniformé	2 129	596	28%
Personnel enseignant	7 520	1 767	23%
<i>non spécifié</i>	-	206	-
Total	18 565	7 098	38%

2.3. Structure du rapport

Le présent rapport s'attache à restituer de manière synthétique les constats obtenus tant de manière qualitative – via les entretiens – que quantitative – via l'enquête – sur le télétravail durant la période de semi-confinement d'une part, et sur les perspectives d'avenir d'autre part. Les chapitres qui suivent présentent tout d'abord les résultats de l'enquête menée auprès de l'ensemble du personnel, puis les mettent en lien avec les constats et pistes issus des entretiens qualitatifs. De manière générale, ces derniers vont dans le même sens que les perceptions recueillies auprès des collaborateurs et collaboratrices.

Concernant l'enquête, ce sont ici les résultats globaux qui sont présentés. A noter que l'accès aux résultats détaillés par département/par office sera donné de manière séparée à chaque département, afin de permettre une analyse plus approfondie des spécificités locales.

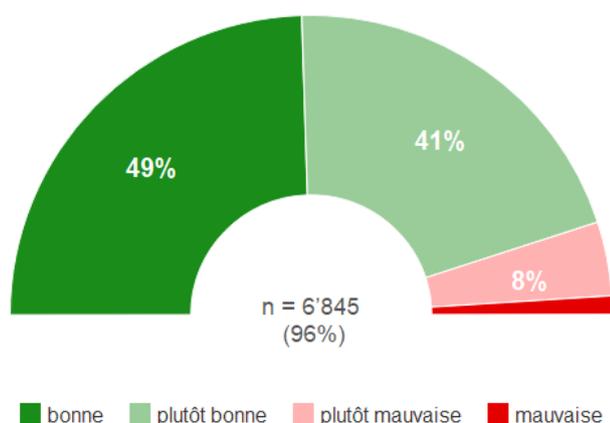
3. Situation avant le semi-confinement

Dans un premier temps, il s'agit d'aborder brièvement la situation en matière de télétravail avant le semi-confinement, afin de disposer d'un point de comparaison pour l'analyse du télétravail pendant la pandémie et à l'avenir.

3.1. Résultats de l'enquête

Les participant-es à l'enquête étaient ainsi interrogé-es sur leur satisfaction au travail, leurs habitudes de mobilité et leur équipement avant la période de semi confinement.

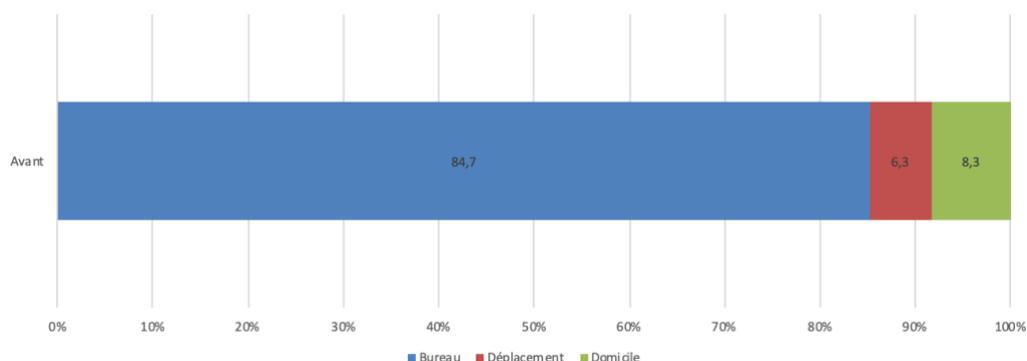
Figure 1: satisfaction globale par rapport au travail avant la période de semi-confinement



La Figure 1 ci-dessus fait apparaître un taux de satisfaction élevé, 90% des participant-es à l'enquête qualifiant leur satisfaction par rapport à leur travail de bonne ou plutôt bonne, et seuls 2% la considérant mauvaise.

Concernant les habitudes de mobilité, on leur demandait d'estimer le pourcentage de temps passé respectivement au bureau, en télétravail (travail à domicile), ou en déplacement. On voit dans la Figure 2 qu'en moyenne, les répondant-es passaient 84.7% de leur temps au bureau, 6.3 en déplacement et 8.3% à domicile (par rapport à leur temps de travail total, quel que soit leur taux d'activité). On constate ainsi que la pratique du télétravail, très cadrée puisque devant faire l'objet de la signature d'une convention, était peu répandue au sein de l'Etat de Genève, de même que la mobilité.

Figure 2: exercice du télétravail avant le semi-confinement

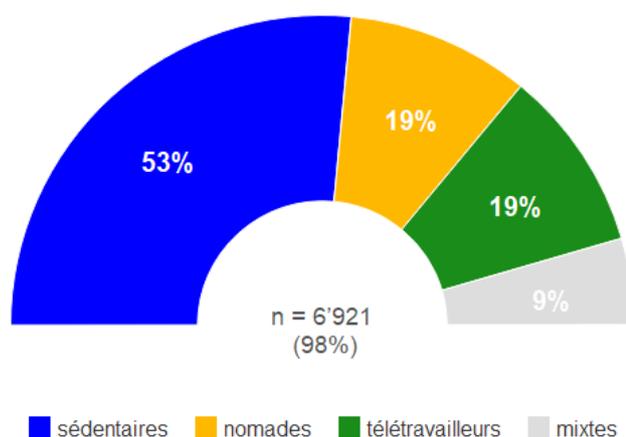


Sur la base de ces réponses, les participant·es ont été réparti·es en 4 catégories comme suit:

Tableau 3 Définition des catégories sédentaire, nomade, télétravailleur et mixte

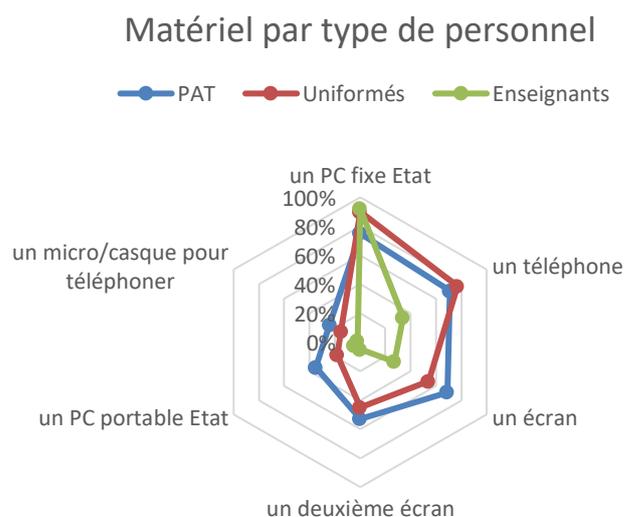
- **Sédentaires:** personnes qui travaillent à 100% au bureau
- **Nomades:** personnes non-sédentaires qui travaillent en déplacement (1%-100%) mais pas depuis leur domicile (0%)
- **Télétravailleurs:** personnes non-sédentaires qui travaillent depuis leur domicile (1%-100%) mais pas en déplacement (0%)
- **Mixtes:** personnes non-sédentaires qui travaillent à la fois en déplacement et depuis leur domicile

Figure 3: répartition des profils de mobilité avant le semi-confinement



On constate dans la Figure 3 ci-dessus que les sédentaires étaient majoritaires (53%), tandis que les parts de nomades et de télétravailleurs étaient égales (19%), celle des mixtes étant la plus faible (9%).

Figure 4: équipement professionnel à disposition sur le lieu de travail par type de population avant le semi-confinement



La Figure 4 ci-dessus renseigne sur l'équipement dont disposaient les répondant·es à leur place de travail avant le semi-confinement, en fonction du type de population.

L'immense majorité des personnes déclarent être équipées d'un poste de travail fixe ou portable, y compris les enseignant-es qui font sans doute référence au matériel présent dans les classes. 6% des collaborateur-trices déclarent être doté-es des deux (principalement la police, l'OCSIN et le DIP). La même proportion déclare n'en avoir aucun (principalement des enseignant-es, mais également les personnes exerçant dans le domaine de la police ou la détention).

La dotation en 2^{ème} écran est de 53% pour le personnel PAT et 45% pour le personnel uniformé. 5% seulement des enseignants en sont dotés.

Le téléphone équipe encore très largement le personnel PAT (75%) et uniformé (77%). Les micro-casques téléphoniques se déploient progressivement, et équipent 25% du PAT et 15% du personnel uniformé. Les enseignants n'en sont que très peu équipés (27% de téléphones, 2% de casques).

La dotation en portable est forte pour le personnel PAT (35%), en particulier pour les trois offices qui ont engagé une démarche Travailler autrement/QVT (OCSIN, AFC, OCBA) puis pour les offices dont le travail s'effectue en mobilité (génie civil, transports). Elle est moins importante pour le personnel uniformé (18%), essentiellement affectés au corps de police (48%).

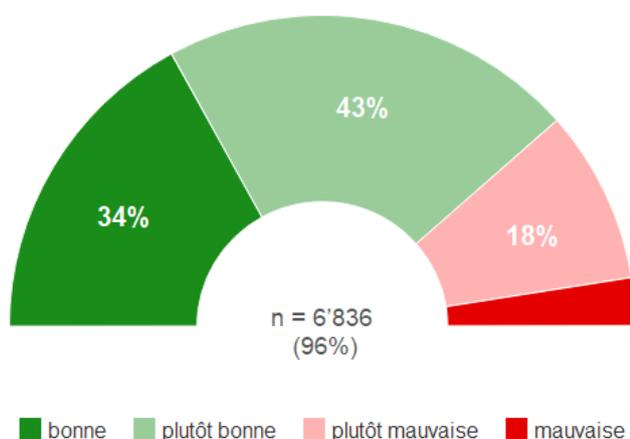
4. Télétravail pendant le semi-confinement

4.1. Résultats de l'enquête

4.1.1. Conditions de travail pendant le semi-confinement

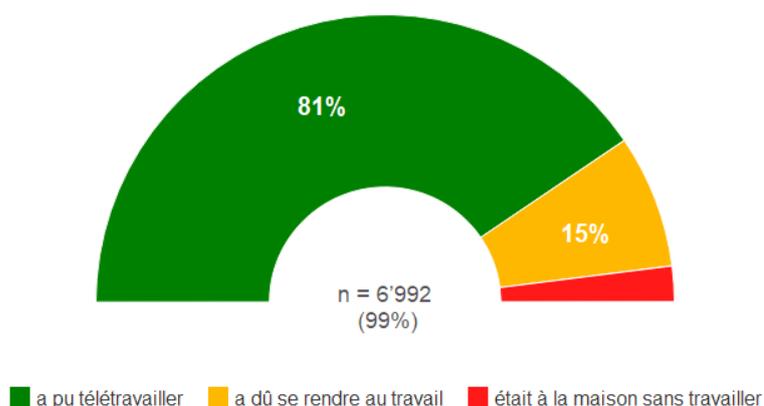
La deuxième partie du questionnaire était consacrée aux conditions de travail et au télétravail pendant le semi-confinement du printemps 2020. Comme on le voit dans la Figure 5 ci-dessous, la satisfaction est en baisse par rapport à la situation avant le semi-confinement. Ainsi, le pourcentage de répondant-es déclarant une satisfaction "bonne" ou "plutôt bonne" passe de 90% à 77%. Le taux de personnes insatisfaites ("mauvaise") passe de 2% avant le semi-confinement à 5%. Le contexte très particulier et anxiogène lié à la pandémie a naturellement impacté la perception de chacun-e par rapport à son travail.

Figure 5: satisfaction globale par rapport au travail pendant la période de semi-confinement



On demandait ensuite aux participant-es à l'enquête s'ils avaient ou non pu télétravailler durant cette période particulière.

Figure 6: travail pendant le semi-confinement

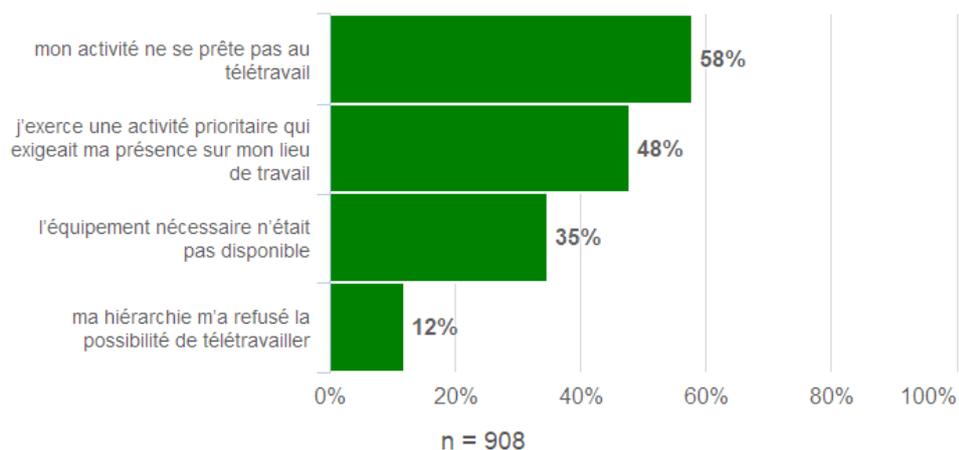


La Figure 6 ci-dessus montre que 81% des participant-es à l'enquête ont pu télétravailler, tandis que 15% ont dû se rendre au travail et 4% étaient à la maison sans pouvoir travailler à

distance. Sans qu'il soit hélas possible de comparer avec les chiffres effectifs², il est probable que ces résultats souffrent d'un biais d'auto-sélection, à savoir que les personnes n'ayant pas exercé le télétravail se sentaient moins concernées, respectivement étaient moins intéressées à participer à l'enquête.

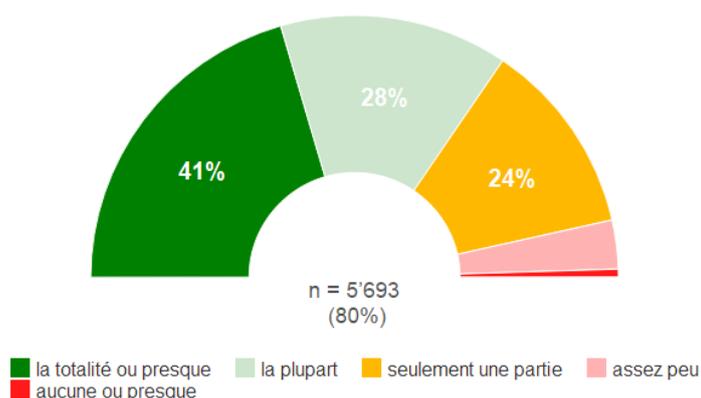
Les personnes ayant répondu qu'elles n'avaient pas pu télétravailler étaient invitées à en exprimer la ou les raisons. La synthèse de leurs réponses apparaît dans la Figure 7 ci-dessous. La raison la plus fréquemment citée est le fait que l'activité ne se prête pas au télétravail, suivie de l'exercice d'une activité prioritaire qui exigeait la présence sur place. Pour 35% des personnes qui disent n'avoir pas pu travailler à distance, un problème d'équipement se posait. Enfin, dans 12% des cas, un refus de la hiérarchie est la raison de cette impossibilité.

Figure 7: raison(s) de l'impossibilité de travailler à distance



La suite du questionnaire s'adressait plus spécifiquement aux personnes qui avaient indiqué avoir télétravaillé durant le confinement.

Figure 8: part des tâches habituelles qui ont pu être faites à distance

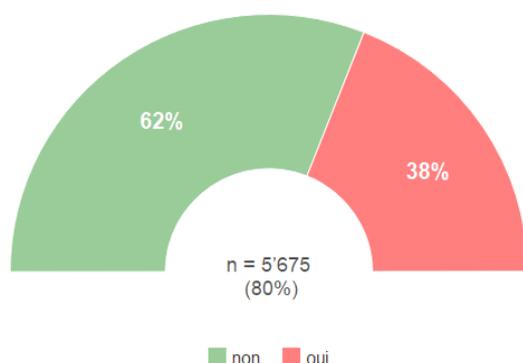


Dans la Figure 8, on constate que plus de deux tiers (69%) des participant·es estiment avoir pu effectuer "la plupart" ou "la totalité ou presque" de leurs tâches habituelles à distance.

² Le nombre – et donc le pourcentage – effectif de personnes ayant exercé le télétravail durant le confinement n'est pas connu de l'OPE, puisqu'elles ont été considérées en activité via l'application normale des modalités horaires.

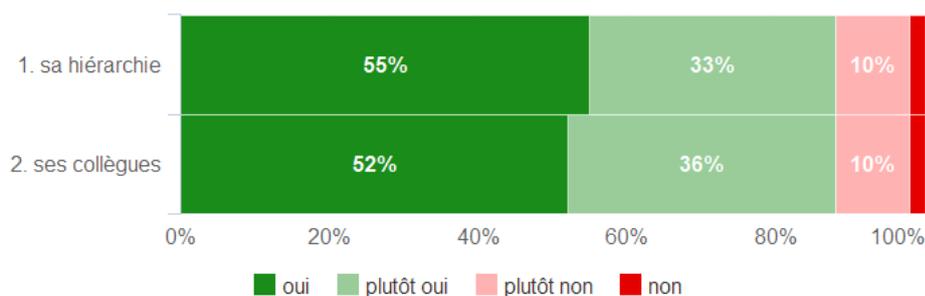
Comme on le voit dans la Figure 9 ci-dessous, 38% des répondant-es indiquent avoir subi des contraintes d'ordre personnel ou familial ayant rendu difficile le travail à domicile.

Figure 9: existence de contraintes d'ordre personnel ou familial ayant rendu difficile le travail à domicile



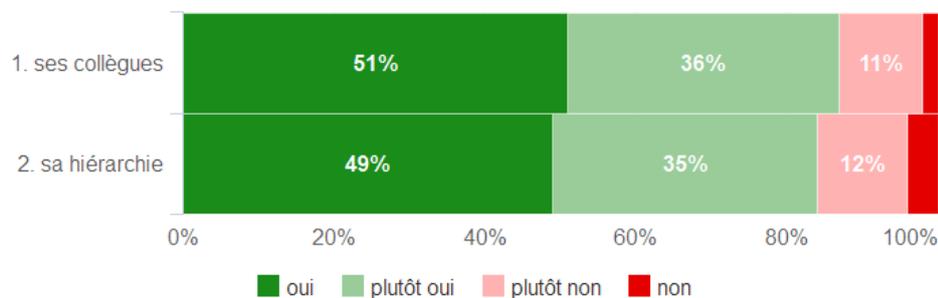
Pour 88% des participant-es à l'enquête, les liens avec leur hiérarchie et leurs collègues ont pu être maintenu de façon satisfaisante.

Figure 10: maintien de liens avec la hiérarchie et les collègues durant le semi-confinement



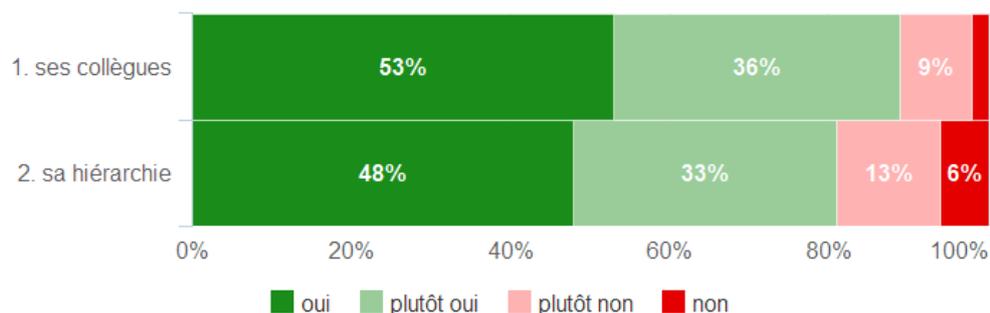
Concernant la qualité des échanges professionnels durant le semi-confinement, elle est évaluée positivement par 87% des répondant-es concernant les collègues et 84% concernant la hiérarchie.

Figure 11: échanges professionnels de qualité avec la hiérarchie et les collègues durant le semi-confinement



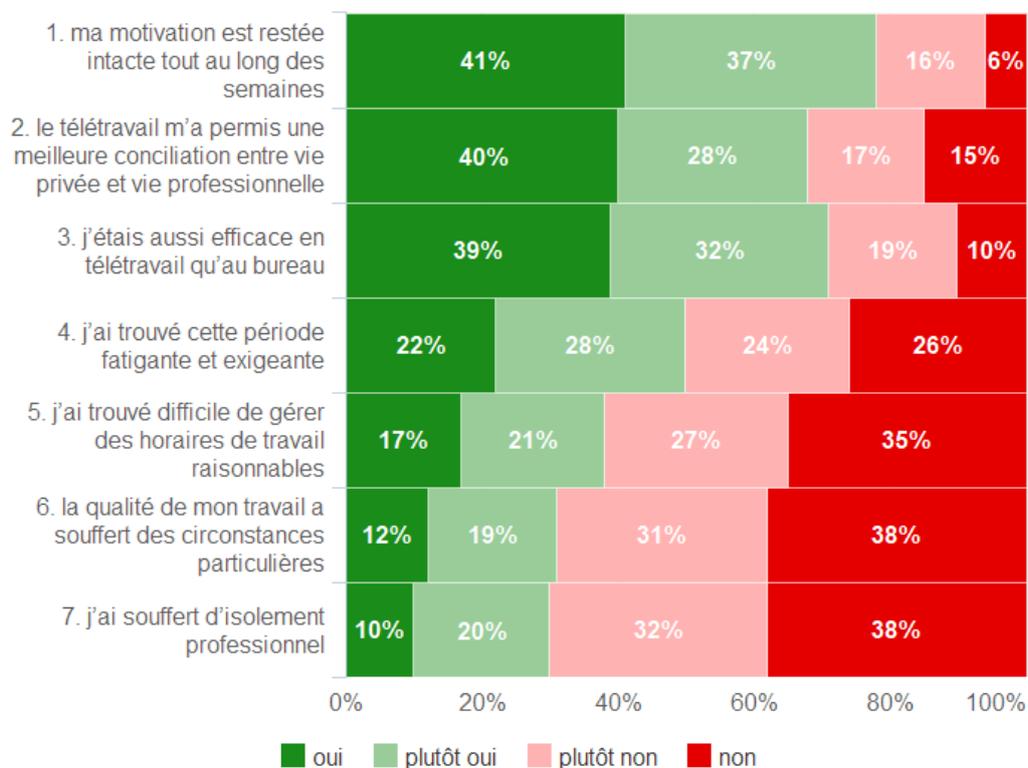
Comme on le voit dans la Figure 12, 89% des participant·s estiment avoir été soutenu·es par leurs collègues et 81% par leur hiérarchie durant cette période particulière.

Figure 12: soutien perçu de la part des collègues et de la hiérarchie durant le semi-confinement



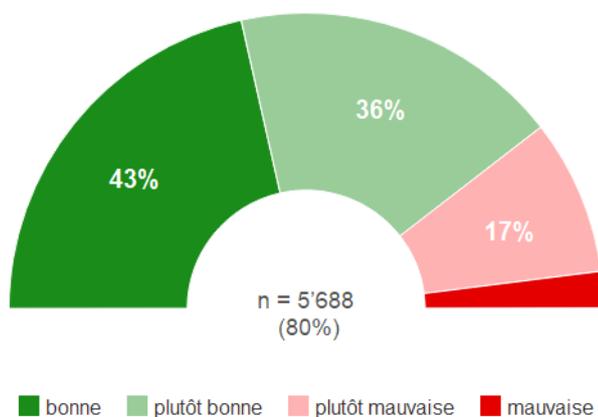
Les répondant·es étaient ensuite invité·es à exprimer leur adhésion à différentes affirmations en lien avec le télétravail. On peut constater dans la Figure 13 ci-dessous que les affirmations positives sont celles qui recueillent le plus d'adhésion. Ainsi, 78% des participant·es disent avoir conservé leur motivation au long des semaines, 68% estiment avoir mieux concilié vie privée et professionnelle grâce au télétravail et 71% considèrent avoir été aussi efficaces en télétravail qu'au bureau. A noter qu'il n'était pas possible de répondre avoir été plus efficace en télétravail qu'au bureau. La moitié des personnes ayant participé à l'enquête ont tout de même trouvé cette période fatigante et exigeante, 38% ont difficilement su gérer des horaires raisonnables, 31% estiment que la qualité de leur travail a souffert des circonstances et 30% disent avoir souffert d'isolement professionnel. Ces résultats doivent être lus en gardant à l'esprit que pendant plusieurs semaines, les personnes ont télétravaillé à 100%.

Figure 13: adhésion à des affirmations sur le télétravail pendant le semi-confinement



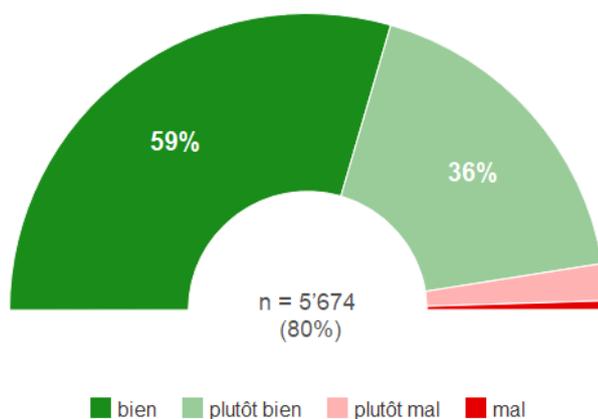
La Figure 14 présente l'appréciation globale de l'expérience de télétravail, qui se révèle "bonne" ou "plutôt bonne" pour 79% des participant-es à l'enquête.

Figure 14: appréciation globale de l'expérience de télétravail pendant le semi-confinement



La perception du retour sur le lieu de travail après le semi-confinement est encore meilleure, avec 95% d'avis positifs exprimés (cf. Figure 15).

Figure 15: perception du retour sur le lieu de travail après le semi-confinement

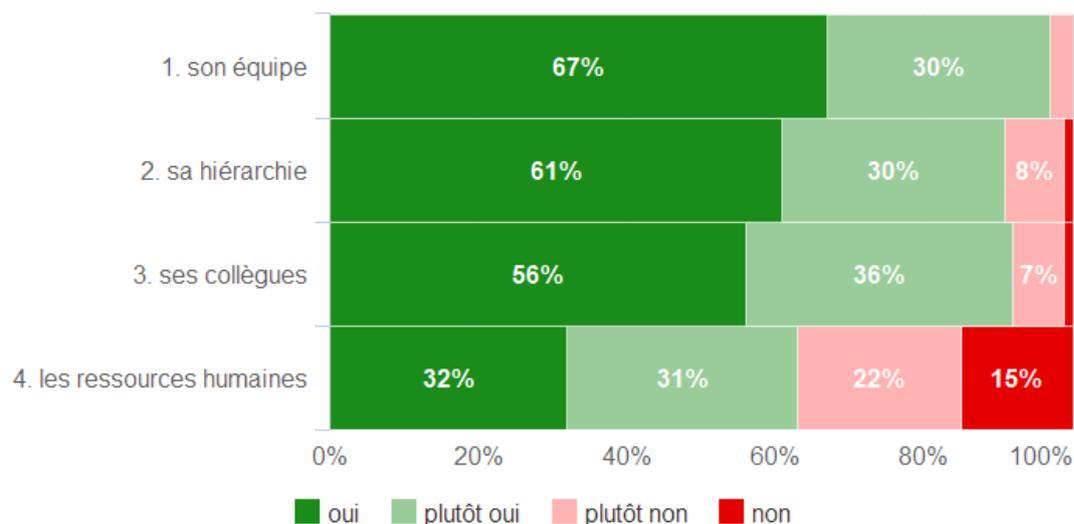


4.1.2. Gestion d'équipe à distance pendant le semi-confinement

Un volet du questionnaire était destiné spécifiquement aux managers, soit 18% des participant-es à l'enquête. Parmi ces personnes, 80% (soit 965 managers) disent avoir encadré leur équipe à distance.

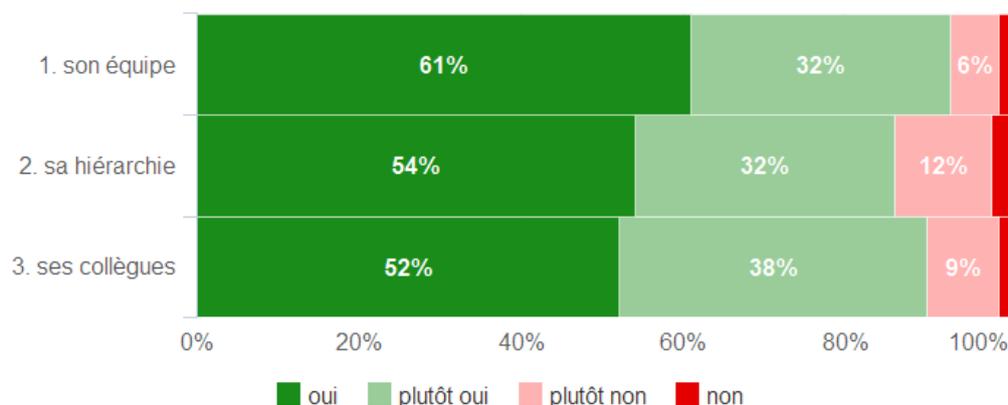
Interrogé-es sur le maintien du lien avec différentes catégories de personnes, les managers estiment à 97% avoir pu maintenir un bon lien avec leur équipe, respectivement 91% avec leur hiérarchie, 92% avec leurs collègues et 63% avec les RH, comme représenté dans la Figure 16.

Figure 16: maintien du lien avec l'équipe, la hiérarchie, les collègues et les RH pendant le semi-confinement, du point de vue des managers



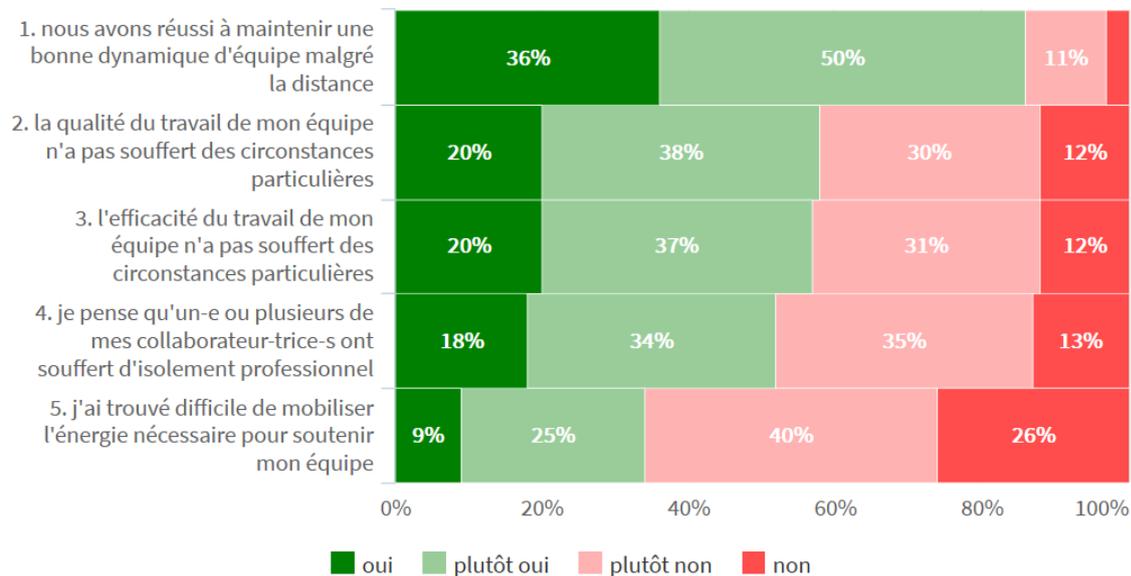
Concernant le maintien d'échanges professionnels de qualité, les managers interrogé-es les évaluent positivement à 93% concernant leur équipe, 86% avec leur hiérarchie et 90% avec leurs collègues.

Figure 17: échanges professionnels de qualité avec l'équipe, la hiérarchie, les collègues pendant le semi-confinement, du point de vue des managers



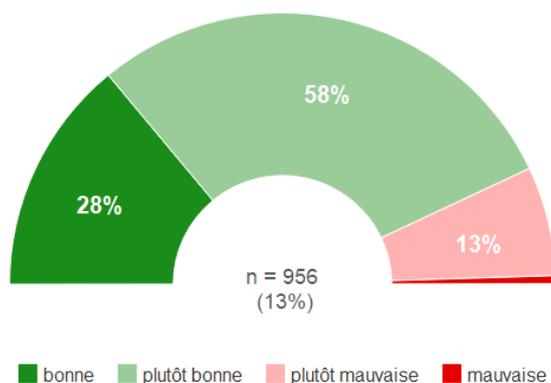
Les managers participant à l'enquête étaient ensuite invité-es à exprimer leur adhésion avec une série d'affirmations sur la gestion d'équipe à distance. On voit dans la Figure 18 ci-dessous que 86% d'entre elles et eux estiment avoir maintenu une bonne dynamique d'équipe malgré la distance. Une majorité considère que la qualité (58%) et l'efficacité (57%) du travail de leur équipe n'a pas souffert des circonstances particulières.

Figure 18: adhésion à des affirmations sur la gestion d'équipe à distance pendant le semi-confinement, du point de vue des managers



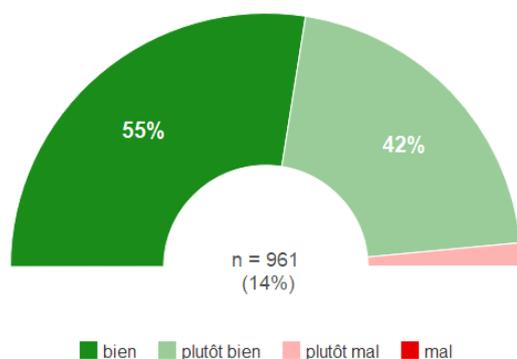
La Figure 19 montre que l'appréciation globale de la gestion d'équipe à distance est favorable, 86% des participant-es la jugeant bonne ou plutôt bonne.

Figure 19: appréciation globale de la gestion d'équipe à distance pendant le semi-confinement



La perception de la reprise du travail sur place pour leurs équipes est encore meilleure, avec 97% d'avis positifs (cf. Figure 20).

Figure 20: perception de la reprise du travail sur place pour l'équipe après le semi-confinement, du point de vue des managers

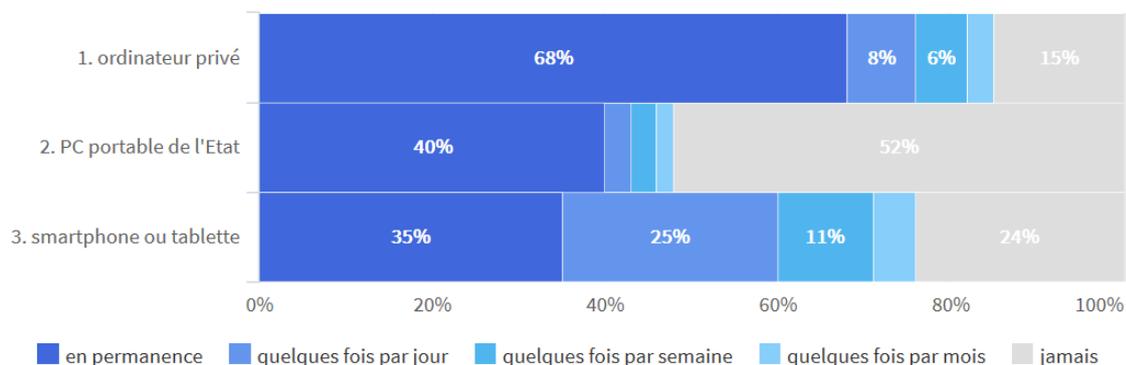


4.1.3. Télétravail et moyens informatiques

Profil d'équipement informatique

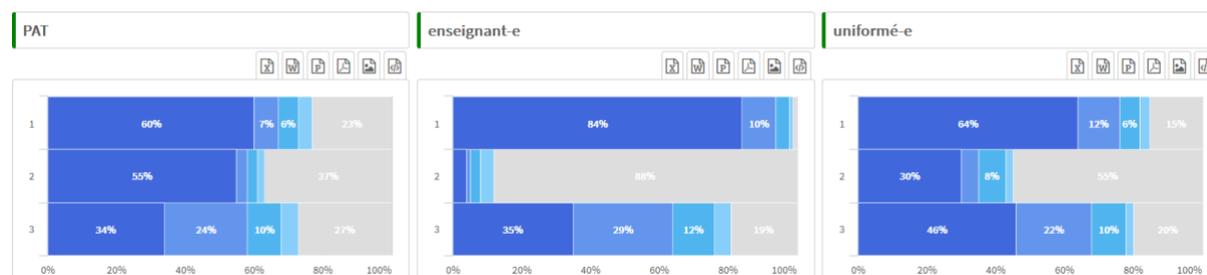
En terme d'équipements à domicile, les collaborateurs ont utilisé selon les cas leur ordinateur privé (85%), un PC portable de l'Etat (48%), un smartphone ou une tablette (76%).

Figure 21 Utilisation en télétravail par type d'équipement



Le profil d'équipement en télétravail varie fortement selon la catégorie de personnel, comme le montrent les réponses présentées dans la Figure 22 ci-dessous. Les enseignants ont télétravaillé quasi exclusivement avec leur ordinateur privé et leur smartphone personnel. 12% ont pu bénéficier d'un PC portable Etat. A contrario, 55% du personnel PAT et 30% du personnel uniformé ont pu télétravailler en permanence avec un PC portable.

Figure 22 Utilisation en télétravail par catégorie de personnel par type d'équipement



Utilisation de l'ordinateur privé

L'ordinateur privé a été utilisé dans l'immense majorité des cas pour consulter les e-mails (Outlook Web Access) ou l'Intranet Etat (annonces OPE, documentation sur le travail à distance et mobilité) accessibles au travers d'un simple navigateur web après authentification forte (cf. Figure 23 et Figure 24).

Les enseignants l'ont plus utilisé pour travailler sur les applications web du DIP et participer à des visio-conférences, sans surprise puisqu'ils ne sont majoritairement pas équipés aujourd'hui d'un poste de travail Etat. Environ deux tiers du PAT et du personnel uniformé l'ont utilisé pour accéder à leur poste de travail fixe Etat (accès distant VDI).

La satisfaction de l'ensemble des services accédés depuis un ordinateur privé est dans l'ensemble acceptable mais moins bonne que depuis un poste de travail Etat portable, comme on va le voir par la suite. Ce constat est partagé par l'ensemble des types de personnel.

Figure 23 Cas d'utilisation de l'ordinateur privé

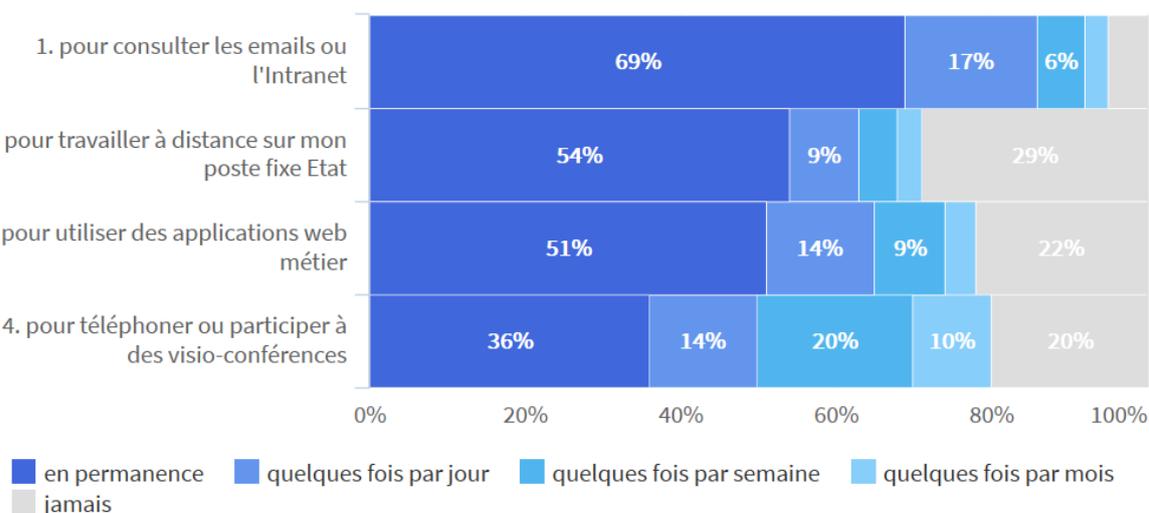
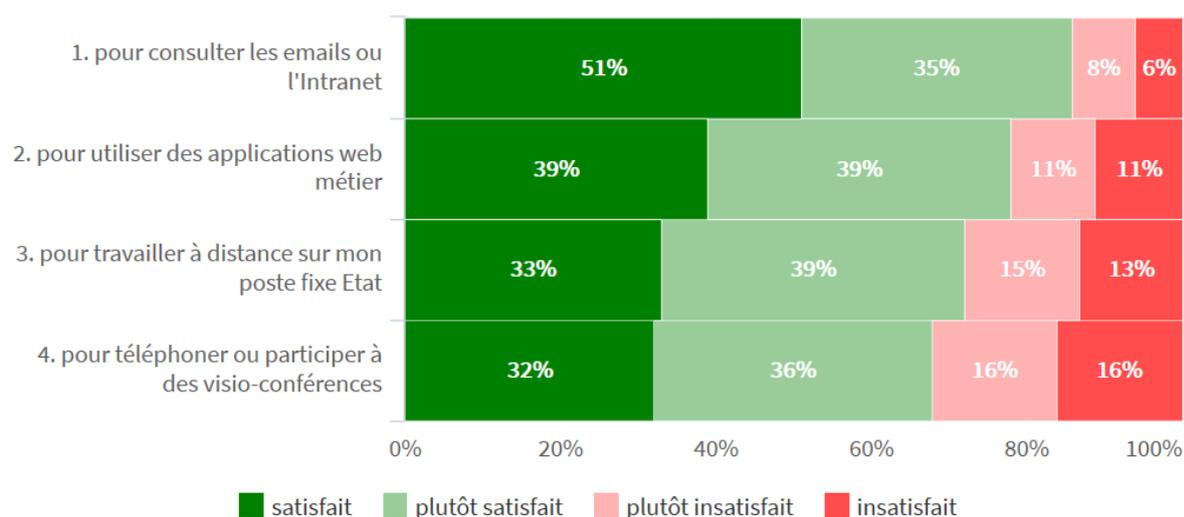


Figure 24 Satisfaction de l'utilisation de l'ordinateur privé

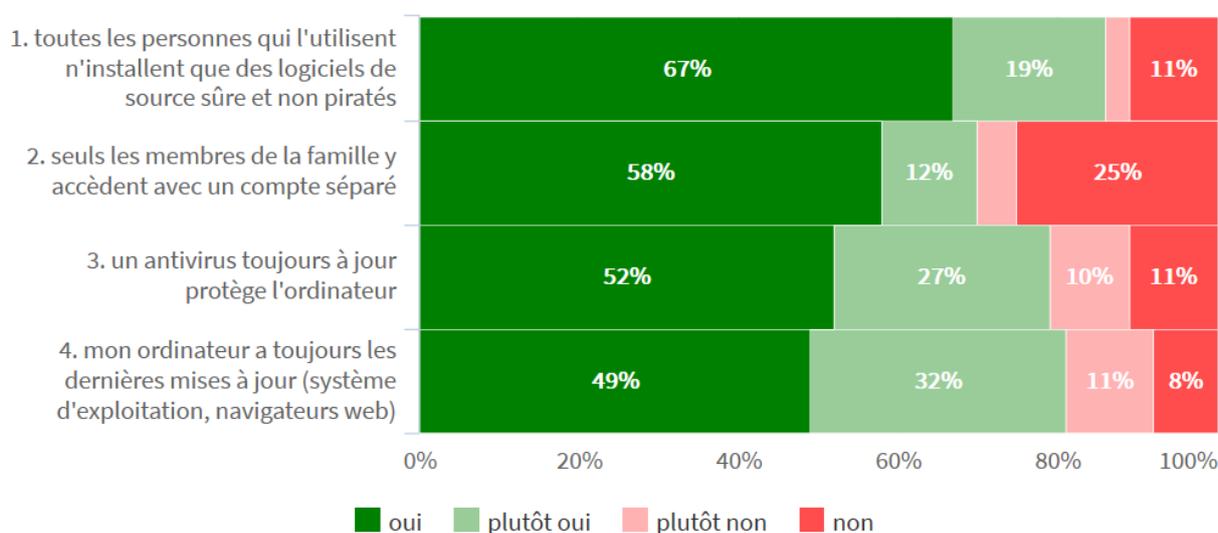


La perception des niveaux de protection informatiques des ordinateurs privés a également été questionnée. Les réponses sont le résultat d'une auto-évaluation des sondés sur des critères techniques difficiles à sonder, qui décrivent une situation idéalisée où les réponses "oui" et "plutôt oui" ne sont valides que si les personnes ont vraiment compris la question ET savent effectivement vérifier évaluer la situation de leur PC de façon sûre.

Deux points peuvent cependant être relevés :

- Concernant les personnes de la famille utilisant l'ordinateur privé: on constate bien que les ordinateurs privés sont pour presque 1/3 des sondés (et nous suspectons que cela soit en réalité plus que cela) utilisés par plusieurs autres personnes, en conséquence de quoi on note que les mesures de sécurité visant à éviter à tout prix que des données Etat se retrouvent au repos et non protégées sur ces ordinateurs sont essentielles.
- Concernant les logiciels installés, l'antivirus et les mises à jour du système d'exploitation et des navigateurs web, qui évaluent finalement le niveau de maîtrise de la sécurité globale des ordinateurs privés, et si l'on compare sur les mêmes critères, avec un poste géré par l'Etat, on constate sans surprise que le niveau de sécurité est loin d'être suffisant, de l'aveu même des sondés. Un avis d'expert sur ces terminaux dépeindrait sans doute une situation encore plus exposée. Là encore, on peut relever l'importance des mesures de sécurité recommandées pour le télétravail et la mobilité depuis un terminal privé.

Figure 25 Niveau de protection informatique de l'ordinateur privé



Utilisation d'un poste de travail portable Etat

L'expérience de télétravail avec un portable Etat est très similaire à l'utilisation au bureau, moyennant une connexion sécurisée au réseau de l'Etat (Solution VPN CheckPoint Mobile) une fois par jour. On le voit dans les usages (cf. Figure 26).

La fréquence d'utilisation de la visio-conférence dépend plus du rythme des réunions qui varie selon les métiers et les offices. L'utilisation est similaire à celle depuis un ordinateur privé, comme vu juste avant.

Ce qui est remarquable, c'est l'écart de satisfaction en faveur du poste de travail portable Etat + VPN pour des cas d'usage similaire:

- Pour consulter les emails ou l'Intranet, 80% de satisfaction depuis un portable contre 51% depuis un ordinateur privé
- Pour travailler comme au bureau, 61% de satisfaction pour le portable contre 39% pour l'accès à distance à un poste fixe Etat depuis un ordinateur privé
- Pour participer à des visio-conférences, 45% de satisfaction depuis un portable contre 32% depuis un ordinateur privé

A noter que l'écart de satisfaction est le plus grand pour le PAT qui est aussi la catégorie de personnel qui utilise le plus ce type d'équipement.

Figure 26 Cas d'utilisation d'un poste de travail portable Etat

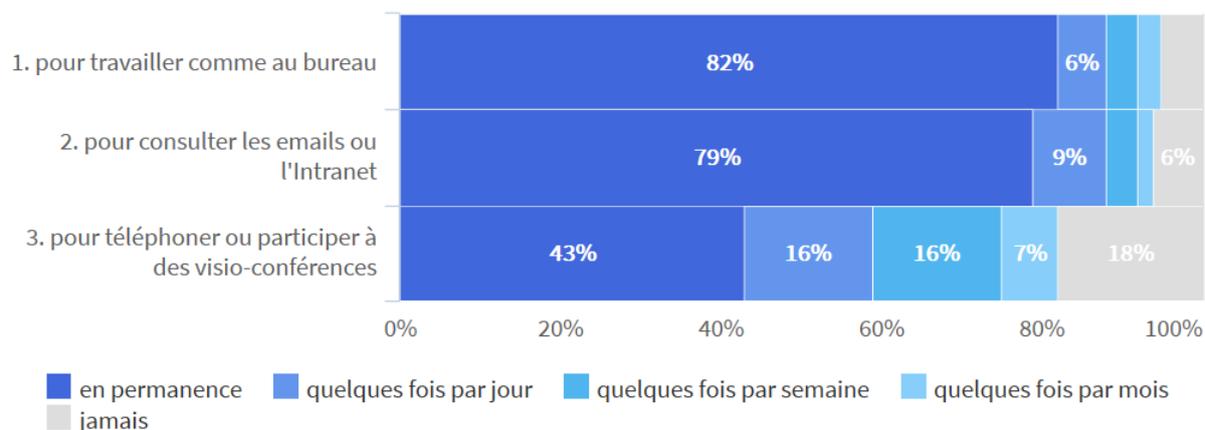
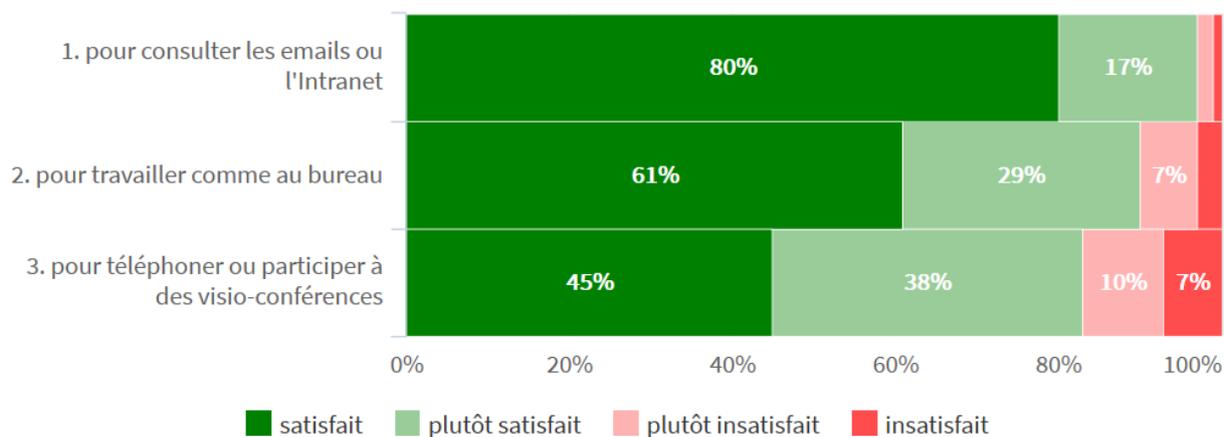


Figure 27 Satisfaction du poste de travail portable Etat



Les retours montrent également (cf. Figure 28 et Figure 29) que celles et ceux qui télétravaillent avec un poste de travail portable Etat réalisent une part plus importante de leurs tâches habituelles, et s'estiment globalement plus efficaces.

Figure 28 Tâches réalisables en télétravail selon le type de terminal utilisé pour le PAT

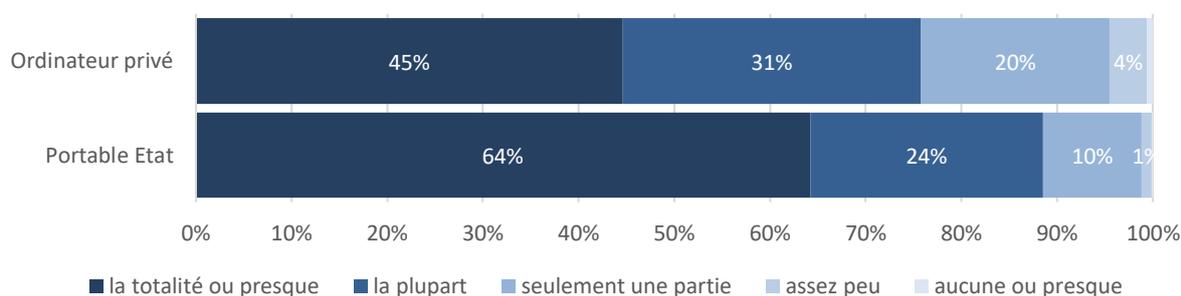
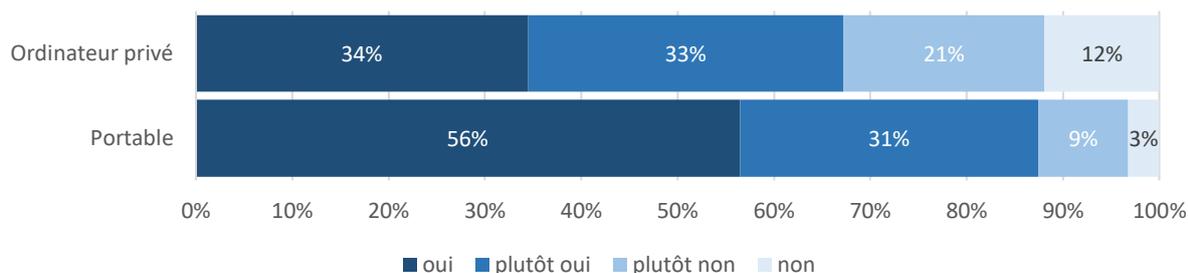


Figure 29 Comment l'efficacité en télétravail a été estimée selon le type d'équipement utilisé



Périphériques utilisés avec le poste de travail portable Etat

Pendant la période de semi-confinement, un certain nombre de collaborateur-trices télétravaillant avec un poste de travail portable Etat ont également emporté des périphériques (souris, clavier, écran, docking, micro/casque) à domicile pour améliorer leur confort de travail. Cette possibilité a ensuite été formalisée par l'OCSIN en octobre 2020 comme l'offre de service officielle "périphérique @home" pour répondre à ces besoins pour la 2^{ème} vague. D'autres ont utilisé des périphériques compatibles privés.

Dans l'enquête, un set de questions devait permettre de mieux cerner ces besoins qui concernent l'équipement à domicile, jusqu'alors inconnus.

Le tableau de la Figure 30 indique pour chaque type de périphérique la proportion de personnes qui les ont utilisés à domicile, et si elles se sont équipées en emportant du matériel du bureau ou en utilisant un matériel privé. La Figure 31 indique la satisfaction.

Confrontés à l'urgence d'organiser un télétravail qui allait durer plusieurs semaines, les collaborateurs se sont spontanément équipés pour atteindre un niveau de confort de travail acceptable. On peut considérer que les niveaux d'équipement annoncés donnent une idée assez précise de leurs besoins minimums.

Globalement le niveau d'équipement est significatif (cf. Figure 30), indiquant par là un réel besoin qui n'est aujourd'hui couvert par aucune offre ni budget. Il diffère selon les types d'équipement, et une analyse plus détaillée montre qu'il varie aussi selon l'activité des personnes, selon quels équipements sont déjà présents au domicile, ou selon la préférence pour utiliser plutôt du matériel privé ou Etat.

De manière plus détaillée :

- **une souris externe** semble indispensable (72% d'utilisation), sans difficulté (96% au moins plutôt satisfaits). Une souris filaire externe est actuellement proposée avec chaque portable, mais, selon les préférences des utilisateurs, il est possible d'utiliser l'immense majorité des souris grand public.
- **le clavier externe** semble utile pour une faible majorité (42%). Un clavier externe est actuellement proposé avec chaque portable, mais, selon les préférences des utilisateurs, il est possible d'utiliser l'immense majorité des claviers externes grand public.
- **le micro-casque** n'est utilisé que par 57% des personnes, alors qu'il est indispensable pour bien entendre et être bien compris dans les communications à distance. C'est le périphérique le moins satisfaisant, en particulier lorsqu'il est privé (51% contre 68%). Une analyse détaillée montre que l'absence de casque a un impact négatif sur la satisfaction de l'utilisation de Webex.
- **une docking station** (station d'accueil) a été peu utilisée (23%). Une analyse détaillée a montré qu'elle n'est indispensable que dans quelques rares cas, où il manque des ports USB ou vidéo sur les postes de travail portables. Les modèles actuellement

déployés ne sont également souvent pas transportables facilement. Ce n'est pas un matériel très répandu et connu du grand public, et un-e collaborateur-trice sur cinq seulement a utilisé un matériel privé.

- **un écran externe** a été utilisé par 47% des personnes, le plus souvent un écran privé. C'est moins qu'au bureau, où 67% déclarent avoir un écran externe en plus d'un portable. Une analyse de la répartition par office montre que le besoin est relativement général. La satisfaction rapportée est très bonne (cf. Figure 31) et similaire entre l'utilisation du matériel privé ou Etat. Le besoin d'écran et la réutilisation d'écran privé dépend aussi de l'organisation pratique au domicile, comme le montre la Figure 32.
- **un deuxième écran externe** a été utilisé par 21% des personnes, contre 46% au bureau, en plus du portable et d'un écran externe. Comme pour le premier écran, la satisfaction est similaire entre équipement privé ou Etat, et le besoin et la réutilisation d'écran privé dépend de l'organisation pratique au domicile, comme le montre la Figure 32. Le besoin est néanmoins très spécifique: sur les 383 personnes ayant déclaré avoir utilisé un 2^{ème} écran externe, 41% sont à l'AFC, 17% à l'OCSIN, les autres offices représentant ensuite chacun moins de 5%.

Figure 30 Utilisation et provenance des périphériques utilisés

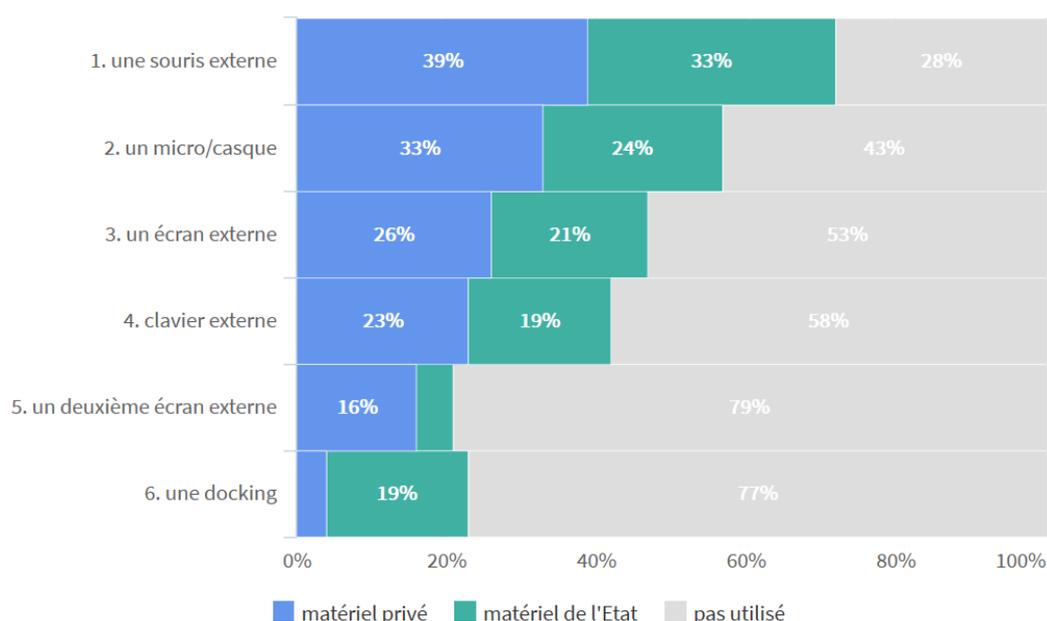


Figure 31 Satisfaction dans l'utilisation des périphériques

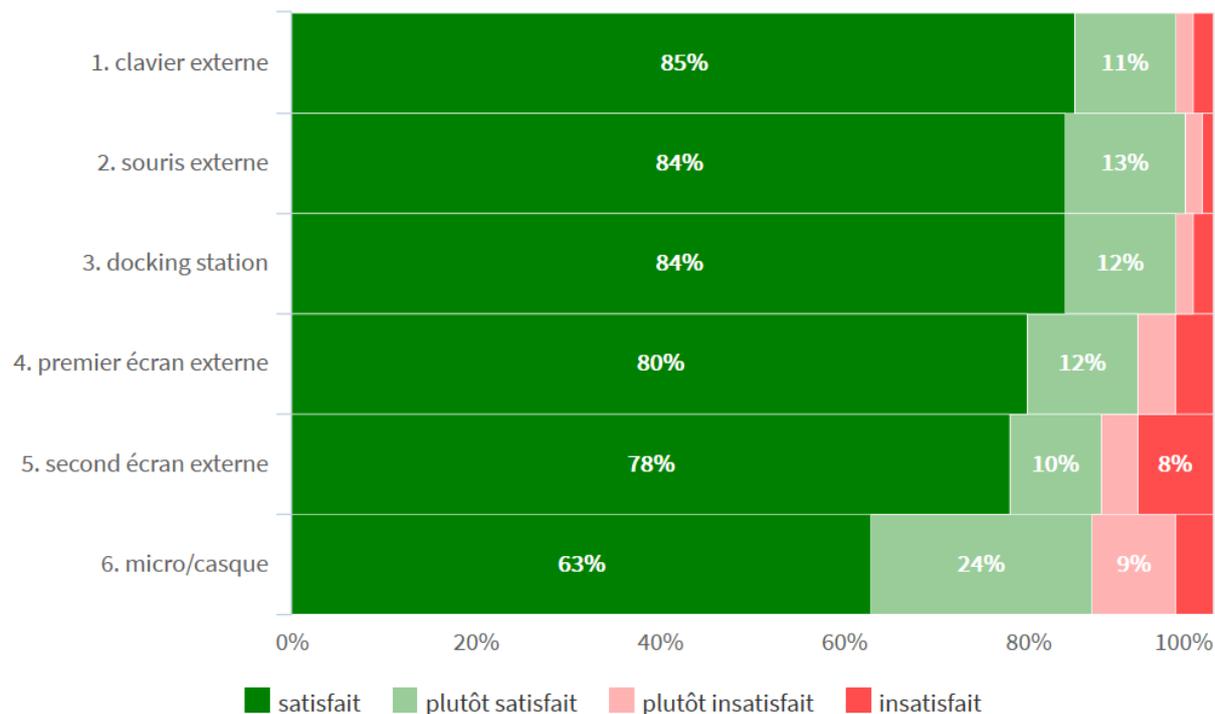
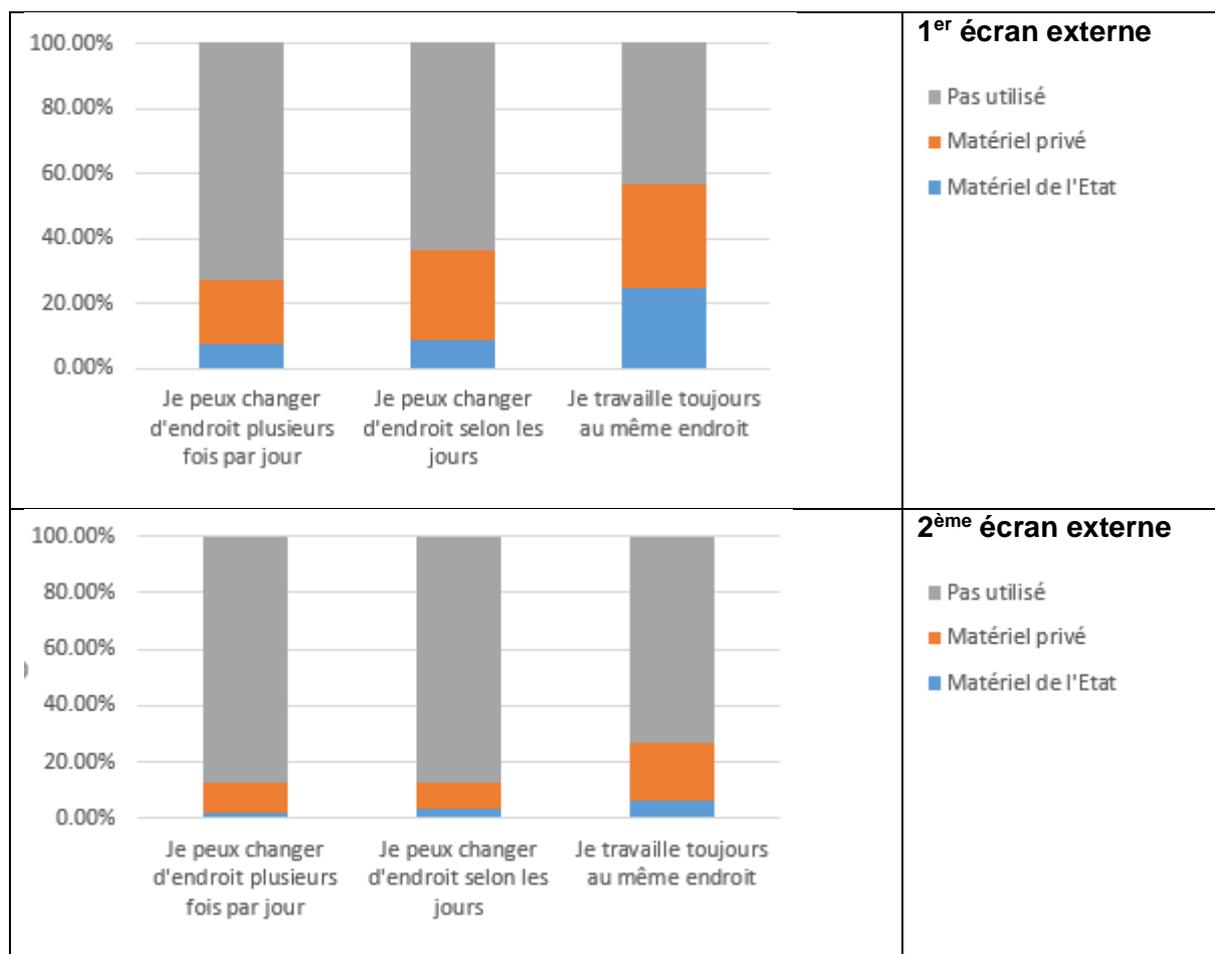


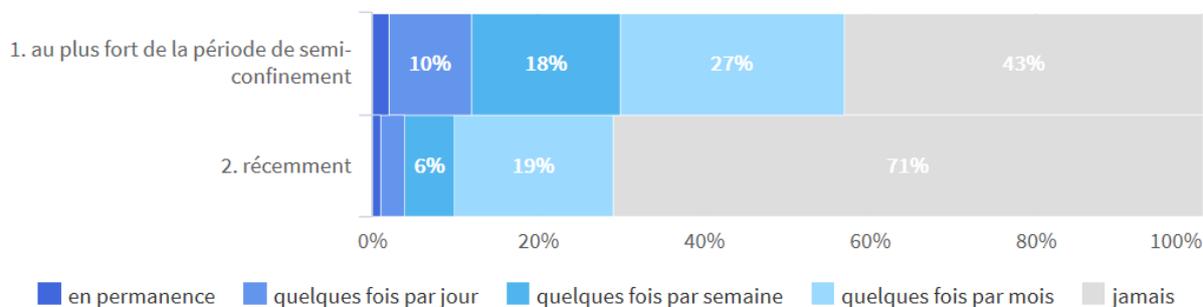
Figure 32 Relation entre l'organisation du travail à domicile et le besoin d'écran(s) externe au portable



Connexion Internet

Les problèmes de connexion Internet à domicile rencontrés par les télétravailleur-euses ont été plus importants pendant la période de semi-confinement (12% en ont rencontré quelque fois par jour ou plus) que par la suite (plus que 4%). Les pourcentages sont les mêmes quelle que soit la catégorie de personnel. Seul-es les jeunes collaborateurs-trices rapportent aujourd'hui moins de soucis avec leur connexion Internet que les aînés (78% des 20-29 ans n'ont jamais de problème contre 68% des 60 ans et +).

Figure 33: problèmes rencontrés avec la connexion internet privée pour le télétravail

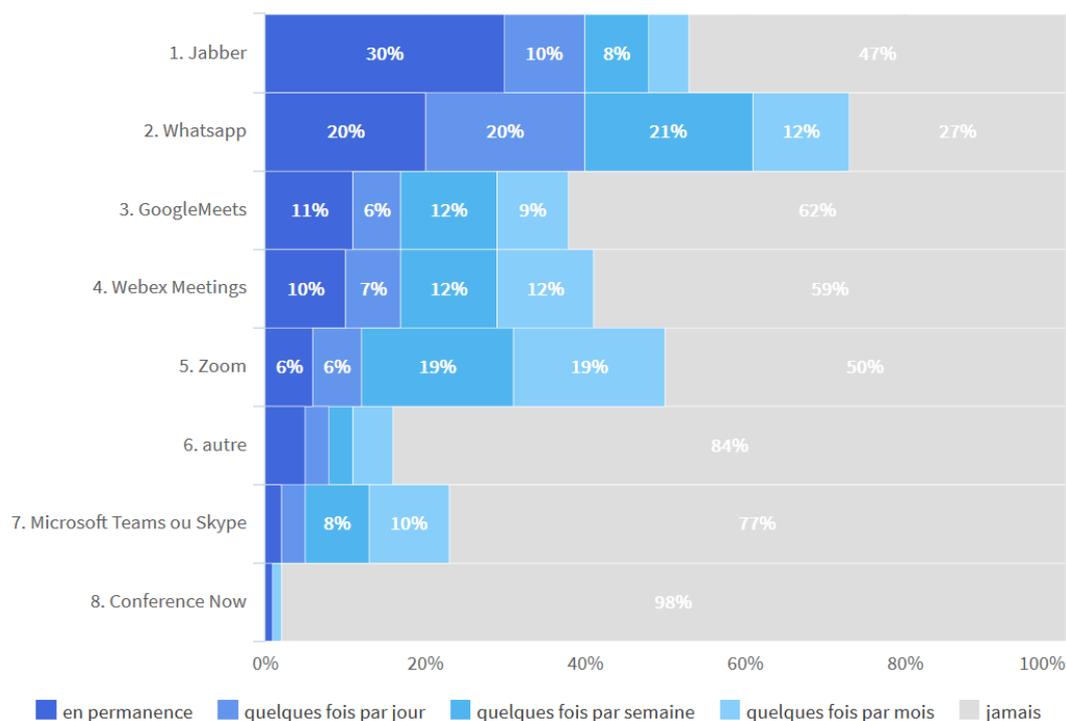


Solutions de visio-conférence et de communication

Pour maintenir le lien et continuer à travailler à distance à l'interne comme à l'externe, plusieurs solutions ont été utilisées, issues du grand public (Whatsapp, Zoom, Microsoft Teams ou Skype) ou proposées par l'OCSIN (Jabber, Webex Meetings).

Ce sont les solutions fournies par l'OCSIN qui ressortent logiquement comme étant celles utilisées le plus fréquemment, à l'exception de Whatsapp, utilisé dans l'ensemble des départements de manière importante, confirmant par là l'importance de son utilisation dans le domaine privé en Suisse et en particulier à Genève.

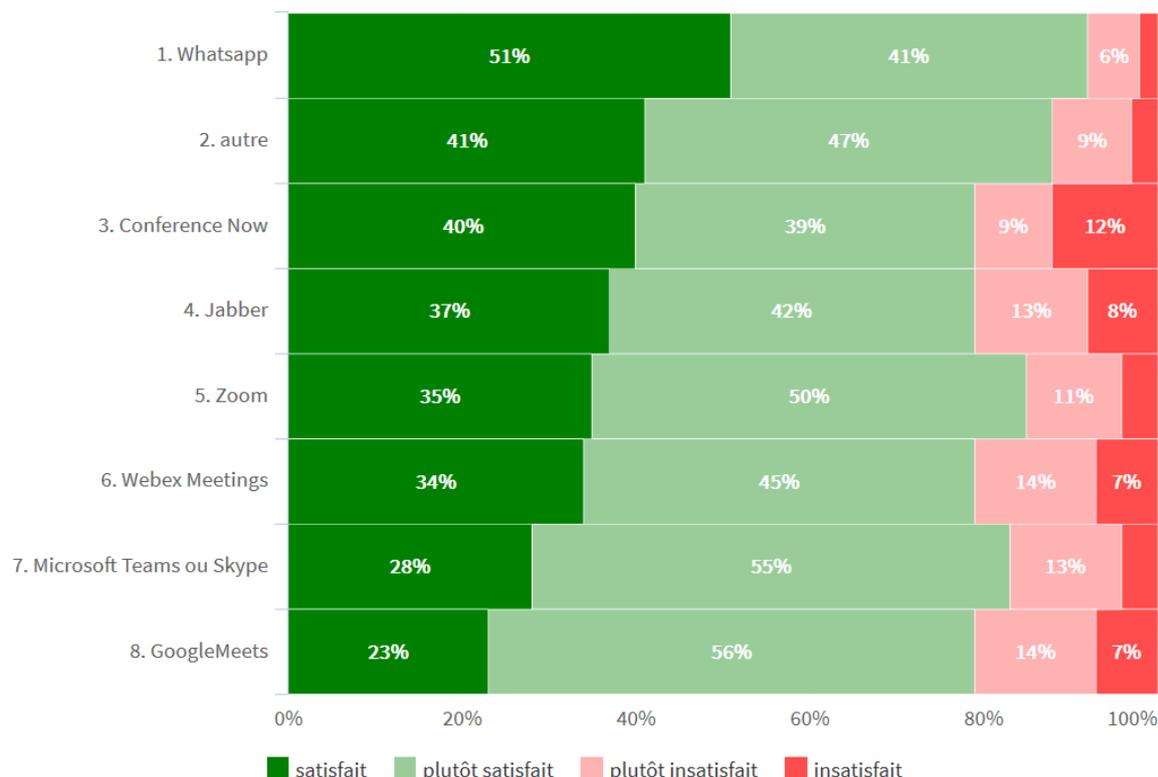
Figure 34: solutions de téléphonie ou de visioconférence utilisées



A noter que la possibilité de pouvoir utiliser des systèmes tiers non fournis par l'Etat de Genève reste une nécessité, en particulier pour participer aux séances organisées par des tiers externes. Zoom semble répondre à ce besoin, de même que Microsoft Teams ou Skype, utilisés quelques fois par semaine ou moins. GoogleMeets reste utilisé principalement par le monde de l'éducation (85% du personnel PAT et 91% du personnel uniformé ne l'utilisent jamais). La solution de conférence téléphonique ConferenceNow n'a été que très peu utilisée.

L'ensemble des systèmes utilisés ont plutôt été jugés comme satisfaisants. Sans surprise, les solutions privées bien maîtrisées (Whatsapp ou autre) sont jugées comme les plus satisfaisantes. Les solutions les plus simples basées principalement sur la voix sont également logiquement mieux notées (Jabber, Conference Now), la vidéo nécessitant un débit réseau plus important et ayant souffert des difficultés réseau pendant le semi-confinement.

Figure 35: satisfaction vis-à-vis des solutions de téléphonie ou de visioconférence utilisées



A première vue, Webex Meetings est jugé légèrement moins bon que Zoom, principale solution concurrente.

Une analyse plus détaillée montre que l'utilisation régulière des solutions de communication fournies par l'Etat (Webex Meeting, Jabber) est corrélée au fait d'avoir pu maintenir le lien à distance et d'avoir eu des échanges professionnels de qualité avec les collègues ou avec la hiérarchie (cf. Figure 55 à Figure 58 en annexe), à une diminution du sentiment d'isolement (cf. Figure 59 en annexe), à l'efficacité en télétravail (cf. Figure 61 en annexe), à une bonne dynamique d'équipe et, au final, à l'appréciation positive de l'expérience de télétravail pour les collaborateurs-trices (cf. Figure 60 en annexe) et de la gestion d'équipe pour les managers.

L'utilisation comparée avec les autres solutions montre en particulier pour Whatsapp et Zoom que la corrélation est moindre sur ces aspects RH. C'est particulièrement vrai pour l'efficacité en télétravail (cf. Figure 61). Malgré une très grande utilisation de Whatsapp, l'outil n'est pas corrélé à une diminution du sentiment d'isolement (cf. Figure 59).

Les personnes qui étaient les plus satisfaites de ces solutions sont celles qui en ont tiré le plus de bénéfices, comme le montre la corrélation entre la satisfaction envers la solution Webex Meetings et le maintien du lien, la qualité des échanges professionnels (Figure 62 à Figure 65 en annexe), l'isolement (cf. Figure 66 en annexe), l'efficacité en télétravail (cf. Figure 67) ou au final l'expérience de télétravail (cf. Figure 67).

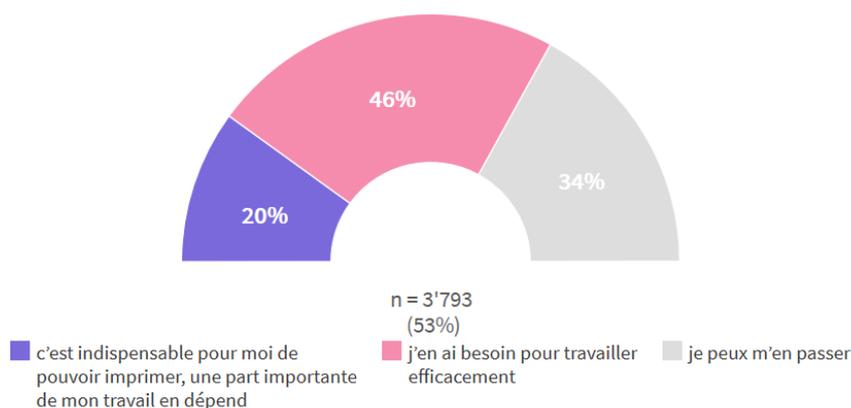
Besoin d'imprimer et télétravail

Le besoin d'imprimer est encore très présent, de quelques fois par semaine à plusieurs fois par jour pour 43% sur l'ensemble, 31% seulement pour le personnel uniformé, 35% pour le PAT mais 59% pour le personnel enseignant.

Parmi les personnes qui ont déclaré qu'imprimer était indispensable pour effectuer leur mission ou pour travailler efficacement, seules 20% n'ont pas pu imprimer, faute d'imprimante ou n'y étant tout simplement pas arrivées. Lorsque c'était indispensable, l'imprimante privée a été utilisée dans 58% des cas, et dans 18% les collaborateur-trices ont principalement indiqué comme autre méthode l'impression au bureau, soit en y revenant, soit en collaboration avec un-e collègue, confirmant les témoignages.

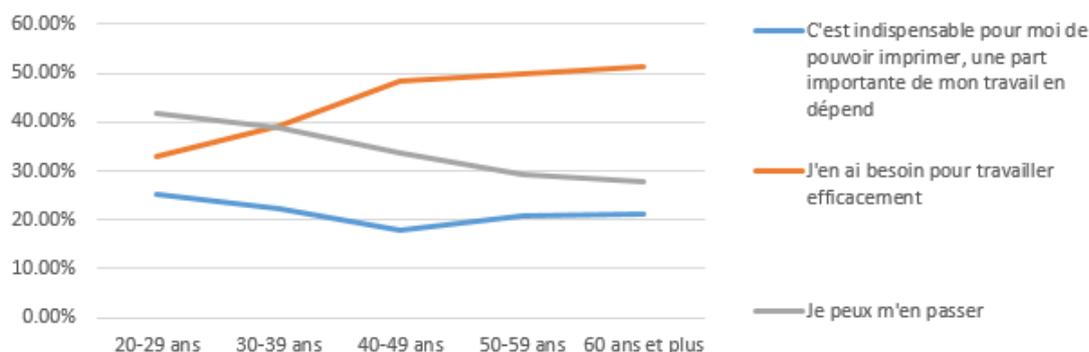
Au final, comme illustré dans la Figure 36, le besoin d'imprimer est indispensable pour 20% des personnes ayant répondu (16% pour le PAT mais 27% pour le personnel enseignant), 46% en ont besoin pour travailler efficacement et 35% déclarent pouvoir s'en passer.

Figure 36: nécessité d'imprimer des documents en télétravail



Il est intéressant de noter que l'âge influence fortement les besoins d'impression lorsque ceux-ci ne sont pas indispensables, c'est-à-dire qu'il provient d'un choix personnel et non pas de contraintes liées à des processus métier.

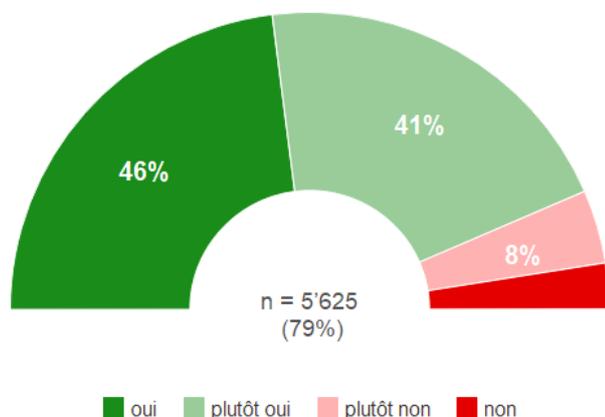
Figure 37 Besoin d'imprimer vs. classe d'âge



Besoins logiciels spécifiques aux besoins de télétravail

87% des répondants ont indiqué que les logiciels mis à leur disposition ont répondu à leurs besoins de télétravail. 1'482 personnes ont indiqué des besoins qui n'étaient pas couverts, qui restent à analyser dans le détail par l'OCSIN, les réponses étant particulièrement hétérogènes.

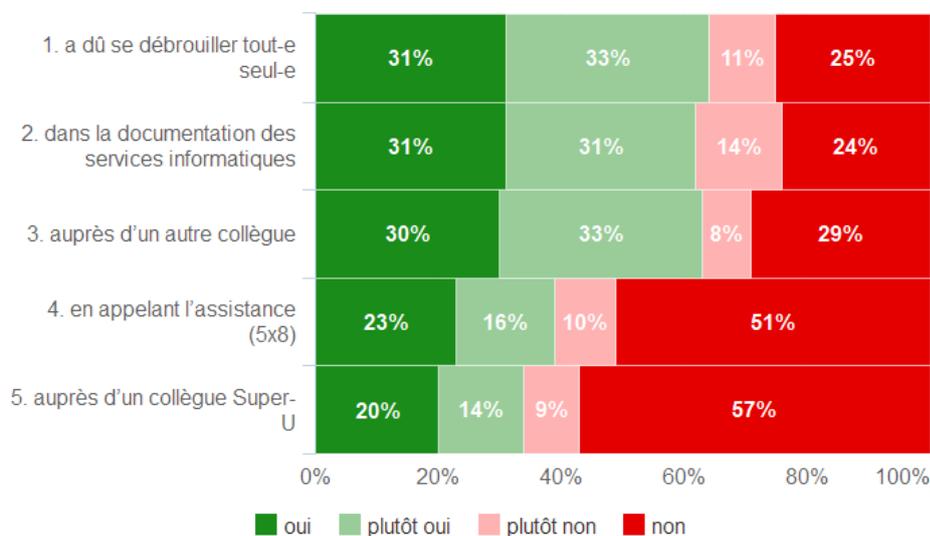
Figure 38: réponse aux besoins du télétravail par les logiciels fournis par l'Etat



Aide à la mise en place du télétravail

La mise en place abrupte du télétravail a mobilisé les collaborateurs qui ont dû se débrouiller par eux-mêmes en premier lieu, comme le montre le tableau de la Figure 39 ci-dessous.

Figure 39: aide obtenue pour mettre en place le télétravail



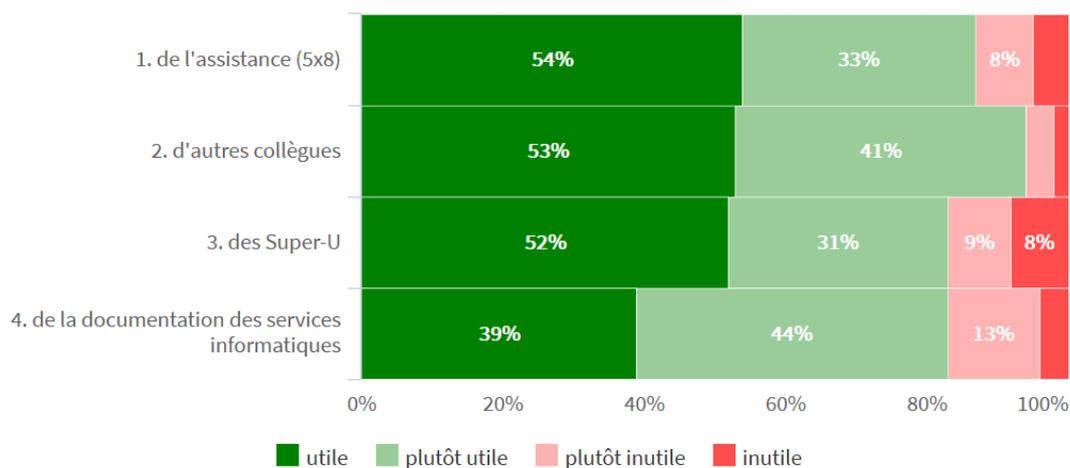
Les efforts importants de production de documentation en début de crise ont porté leurs fruits, celle-ci ayant été une source d'aide pour 62% d'entre eux, citée en deuxième place. Elle contribue à l'objectif d'autonomisation des utilisateurs, qui sont 83% (Figure 40) à la trouver utile ou plutôt utile, des retours qui encouragent à continuer dans cette voie.

L'entraide entre collègues a également été importante et utile ou plutôt utile pour 94% des personnes qui ont répondu. Ce plébiscite montre que le modèle de diffusion des compétences par l'entraide entre collègues est une réalité, probablement renforcée par la situation de crise qui a obligé à trouver de l'aide au plus rapide et donc au plus proche.

L'assistance informatique a été sollicitée moins souvent, ce qui peut se comprendre dans la mesure où elle est essentiellement positionnée sur la résolution d'incidents. L'assistance a été également difficilement joignable pendant une partie de la période, submergée par des volumes d'appels extraordinaires. Elle conserve un bon taux de satisfaction (87% la jugent utile ou plutôt utile).

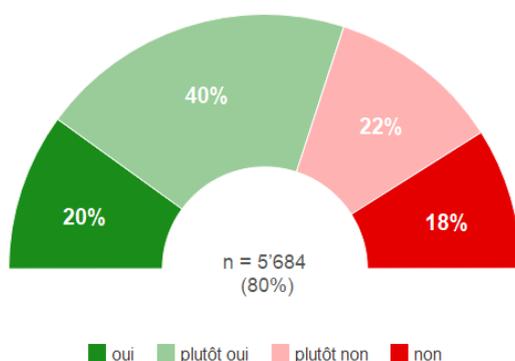
Les Super-U ont été sollicité-es les moins souvent, ce qui fait écho aux retours informels captés dans les entretiens avec leurs représentant-es. Très bien formé-es sur l'utilisation du poste de travail au bureau, ils et elles n'étaient pas plus préparé-es ou formé-es au début de la crise que leurs collègues et n'ont ainsi pas pu fonctionner immédiatement en tant que support local de premier niveau. Ces retours nourrissent les réflexions sur la nécessaire transformation du rôle des Super-U menées par l'OCSIN dans le cadre du programme Expérience Utilisateur (UX) avec la collaboration de l'OPE et en particulier du service de formation de l'Etat.

Figure 40 Satisfaction des différentes sources d'aide



Au final, la nécessité de mettre en œuvre le télétravail dans l'urgence a eu un effet positif sur les compétences numériques des collaborateur-trices qui déclarent pour 60% qu'elles ont augmenté depuis le mois de mars (cf. **Error! Not a valid bookmark self-reference.**). Une analyse plus détaillée montre que ce pourcentage monte à 73% pour les enseignant-es. La progression est aussi légèrement plus importante pour les personnes âgées de plus de 40 ans.

Figure 41: pourcentage de participant-es estimant que leurs compétences numériques ont augmenté depuis le 13 mars 2020



4.2. Constats généraux

Les interlocuteurs et interlocutrices rencontrés dans le cadre d'entretiens qualitatifs expriment un constat de manière unanime: le télétravail ne change pas fondamentalement les gens. Ainsi, les collaborateur-trices très engagé-es et efficaces en présentiel le sont aussi lorsqu'ils-elles travaillent à domicile; à l'inverse, certains cas problématiques se traduisent aussi par un suivi plus compliqué à distance. Le contexte de crise traversé au printemps 2020 a souvent fait office de révélateur, en rendant plus patents des constats déjà faits au préalable.

Un autre constat d'ordre général est que le personnel enseignant est relativement peu concerné par les enjeux liés au télétravail – comme le reflète le taux de participation nettement inférieur de cette catégorie de personnel. En effet, il organise déjà librement son temps de travail hors heures de classe (soit environ 50% du temps de travail).

4.3. Bonnes pratiques identifiées

Ressources humaines

Au niveau du fonctionnement des équipes, les interlocuteur-trices rencontrés disent avoir été témoins d'une forte solidarité et d'un important soutien entre collègues, mais aussi entre services en période de crise. Certaines personnes travaillant dans des services moins chargés pendant la crise, ou ne pouvant pas exercer leur mission à distance, sont ainsi allées prêter main forte à d'autres services particulièrement sollicités.

La mise en place précipitée du télétravail a aussi allégé le contrôle au niveau de la gestion d'équipe et a permis aux managers de faire confiance à leurs équipes, avec de bons résultats à la clé.

Une amélioration de la qualité de vie a également été citée par bon nombre de personnes interrogées, grâce notamment à une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle, une meilleure gestion du temps et du stress et un gain de temps sur les déplacements.

Les échanges de pratiques mis en place en ligne via la communauté des managers ont enfin été mentionnés comme ayant été très appréciés.

Délivrance des prestations

Selon de nombreuses personnes rencontrées, la simplification de certains processus en raison de l'urgence, par exemple la suppression de certaines étapes de validation, a permis de travailler de manière plus efficace et efficiente, sans péjorer la qualité des prestations. Une réflexion mériterait ainsi d'être menée pour voir si des leçons pourraient être tirées de cet épisode afin d'alléger durablement certaines procédures.

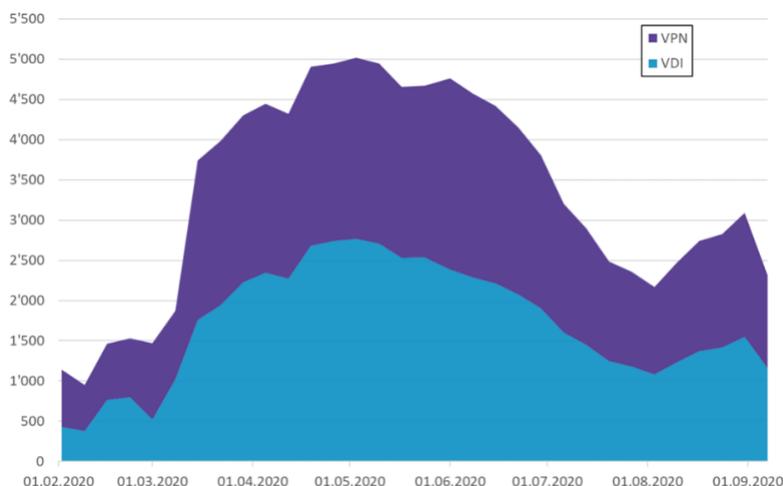
Le gain de temps sur les déplacements entre les séances (désormais menées par visioconférence) a été apprécié par certain-es.

Enfin, pour certaines tâches réclamant le traitement de documents papier, des solutions ont pu être trouvées. On citera l'exemple de l'Administration fiscale, où le service de numérisation a poursuivi son activité en tournus dans le respect des précautions sanitaires, afin de pouvoir alimenter le travail des taxateur-trices qui effectuaient leurs tâches depuis leur domicile.

Technologies de l'information

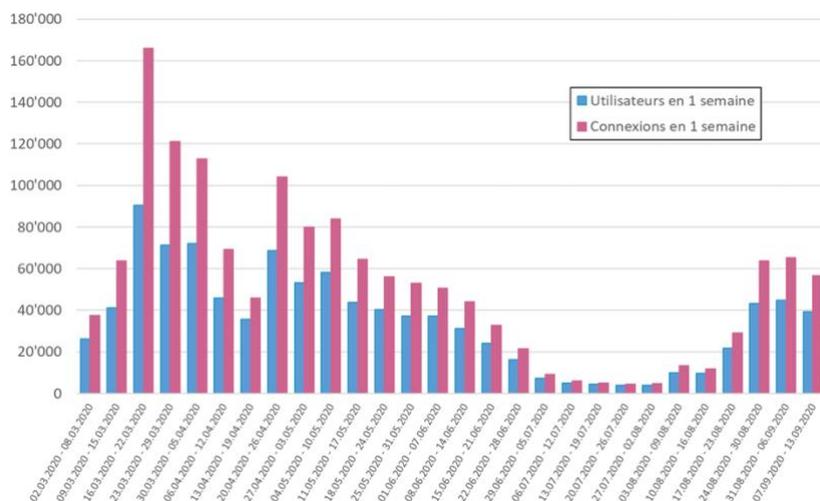
L'excellente réactivité de l'OCSIN face à une situation exceptionnelle a été louée par l'ensemble des interlocuteur-trices. D'importants efforts ont en effet été consentis pour fournir des ordinateurs portables et des accès à distance en grand nombre dans les deux premières semaines du semi-confinement (cf. Figure 42 ci-dessous).

Figure 42 Evolution du nombre hebdomadaire d'utilisateurs VPN et VDI (Accès distants)



Le développement d'outils et de prestations en ligne a été salué, par exemple pour l'inscription des élèves à l'école primaire. Ici encore, certains progrès réalisés dans l'urgence pourront être pérennisés et améliorer durablement les prestations.

Figure 43 Evolution de l'utilisation de l'école en ligne



Enfin, le travail à distance a permis une vaste appropriation des outils et moyens de communication, tels que la visioconférence (cf. Figure 44), la communication instantanée et la possibilité de joindre les personnes via le chat ou la ligne professionnelle à distance avec Jabber.

Figure 44 Nombre quotidien de séances de visio-conférence sur Webex



4.4. Difficultés rencontrées

Si les bonnes pratiques mentionnées ci-dessus ont été constatées, il s'agit également d'identifier les difficultés rencontrées, afin de pouvoir les prévenir au mieux dans le cadre d'un développement pérenne de la pratique du télétravail à l'Etat.

Ressources humaines

Alors que certain-es se réjouissent d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, d'autres au contraire ont rencontré des difficultés à poser des limites entre travail et vie privée, à se déconnecter. Les résultats de l'enquête (cf. Figure 13) montrent que 68% des répondant-es ont jugé que le télétravail leur permettait une meilleure conciliation, tandis que 38% ont trouvé difficile de gérer des horaires de travail raisonnables.

La difficulté à maintenir le lien professionnel et humain à distance a aussi été évoqué, en particulier avec les personnes en difficulté. Certain-es ont évoqué un sentiment d'isolement, mais aussi le défi que consiste à gérer à distance les émotions au sein des équipes. Ce type de problématiques étaient particulièrement marquées durant le semi-confinement du printemps 2020, en raison d'une part du fait que les personnes ont travaillé pendant plusieurs semaines exclusivement en télétravail, et d'autre part du contexte de crise sanitaire qui avait pour effet d'exacerber les émotions de chacun-e, selon un éventail allant de la panique à l'indifférence face à la pandémie.

Pour la filière RH, d'un point de vue opérationnel, le recrutement à distance (au moins pour les premiers tours) a représenté un défi. Il a ainsi été peu utilisé et, cas échéant, uniquement pour le premier tour de sélection.

Plus globalement la grande diversité de conditions de travail au domicile a été problématique, certain-es ayant des enfants en bas âge, habitant un logement exigu, ou ne disposant pas d'un équipement informatique adéquat. Enfin, un sentiment d'inégalité est apparu dans certains services entre les collaborateur-trices ayant pu travailler à distance et celles et ceux ayant dû venir sur place, notamment en raison du fait qu'ils-elles résident à l'étranger.

Plusieurs personnes ont relevé que la communication du Conseil d'Etat à l'attention des membres de la fonction publique a été perçue comme contradictoire, entre encouragement au télétravail, demande de présence minimale au bureau, crainte d'engorgement des infrastructures de transport, mise en place de codes spécifiques SIRH et décompte des heures négatives pour les personnes ne pouvant pas travailler à distance.

Délivrance des prestations

Durant la période de semi-confinement, la communication vers l'extérieur, en particulier vers les administré·es, s'est parfois révélée maladroite ou manquait de clarté. Ainsi, certain·es fonctionnaires avaient activé des messages automatiques d'absence du bureau pour signaler qu'ils·elles télétravaillaient, ce qui pouvait donner une fausse impression d'inactivité. De même, les informations données sur l'ouverture des services et l'accès aux prestations étaient parfois contradictoire (ex. guichet fermé mais prestation disponible en ligne). L'Etat semble toutefois avoir su tirer les leçons de cet épisode, puisqu'au mois d'octobre, la décision prise par le Conseil d'Etat³ d'encourager à nouveau fortement le télétravail précisait que les guichets de l'administration restaient ouverts et que l'ensemble des prestations devaient être délivrées.

Technologies de l'information

L'obtention d'accès à distance et/ou d'ordinateurs portables supplémentaires a fait l'objet de quelques difficultés dans les premières semaines du semi-confinement, de même que la stabilité des connexions internet, mais comme mentionné plus haut, l'OCSIN a pu rapidement régler la majeure partie des cas.

Le matériel nécessaire a pu manquer à domicile pour télétravailler pour certains collaborateurs, en particulier pour ceux qui ont dû le partager avec des enfants pratiquant l'école à distance.

L'impossibilité de participer à des visio-conférences faute de matériel disponible ou compatible (micros, caméras, casques) a également été évoquée, ce au bureau comme au domicile.

De manière plus générale, plusieurs personnes interrogées font le constat que la fracture numérique s'est révélée plus importante qu'on ne l'imaginait, et que nombre de collaborateur·trices ne disposait pas de matériel informatique privé, ou que celui-ci était peu performant, de même que la qualité de certaines connexions internet, parfois sollicitées également par leur conjoint·e et/ou leurs enfants.

Ces difficultés ont motivé l'OCSIN à lancer en juin 2020 un avant-projet de loi visant à obtenir des moyens supplémentaires pour équiper de manière adéquate l'administration cantonale pour le télétravail, et notamment renforcer les infrastructures d'accès distants, accélérer le déploiement des portables et de la visio conférence (webcams, équipements pour salles de réunion), et améliorer le niveau d'équipement au domicile.

³ Arrêté du Conseil d'Etat du 29 octobre 2020 concernant les dispositions relatives au télétravail et au travail à domicile ainsi que les mesures limitant les déplacements des membres du personnel et des usager·ère·s de l'administration cantonale.

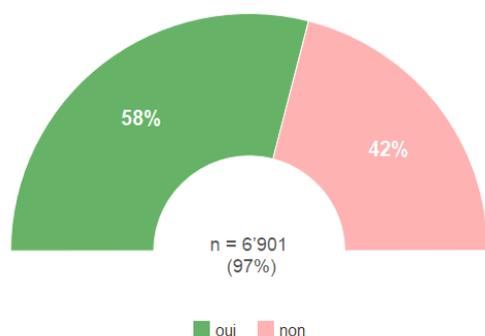
5. Télétravail à l'avenir

Après avoir fait le bilan de l'exercice du télétravail pendant la période du semi-confinement, il s'agit de pouvoir en tirer parti pour tracer les contours du développement de cette pratique à l'avenir au sein de l'Etat. Les résultats de l'enquête permettent de connaître les attentes des collaborateur·trices en la matière, et les éléments recueillis via les entretiens viennent compléter ce tableau, permettant d'identifier les opportunités et les limites à poser.

5.1. Résultats de l'enquête

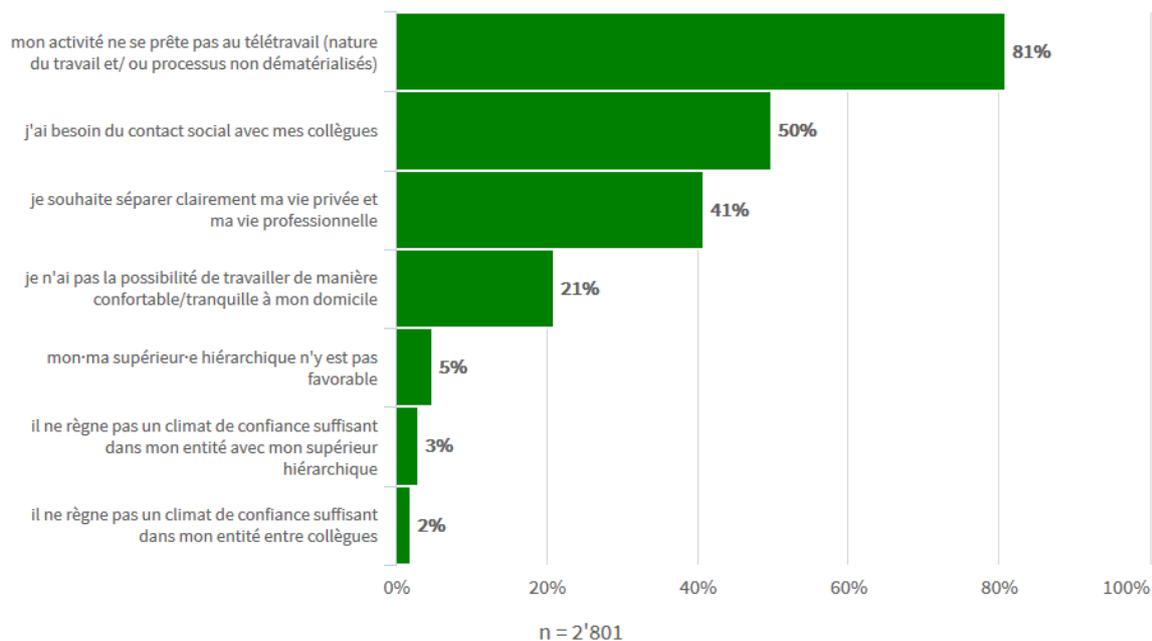
Parmi l'ensemble des participant·es à l'enquête, plus de la moitié (58%) indique vouloir conserver une partie de leur activité en télétravail à l'avenir (cf. Figure 45). Si l'on prend en considération uniquement les personnes ayant pu télétravailler durant le semi-confinement, cette proportion s'élève à 64%.

Figure 45: pourcentage de participant·es qui prévoient de demander à conserver une partie de leur activité en télétravail à l'avenir



Les personnes ayant indiqué qu'elles ne souhaitent pas télétravailler à l'avenir étaient interrogées sur les raisons de ce choix. Leurs réponses sont présentées dans la Figure 46.

Figure 46: raisons évoquées par les personnes qui ne souhaitent pas conserver une partie de leur activité en télétravail à l'avenir



Le motif le plus fréquemment cité relève de la nature de l'activité, qui ne se prête pas au télétravail (81%), suivi du besoin de contact social avec les collègues (50%). 41% des participant-es souhaitent une séparation claire entre vie privée et professionnelle, tandis que 21% estiment ne pas disposer de conditions adéquates pour travailler à leur domicile. Les aspects de confiance et de réticence de la hiérarchie ne sont mentionnées que de façon marginale.

Une analyse plus détaillée par catégorie de personnel montre que ce sont les enseignants et le personnel uniformé qui estiment le plus avoir une activité qui ne se prête pas au télétravail (92%, resp. 89%) contre 63% pour le PAT.

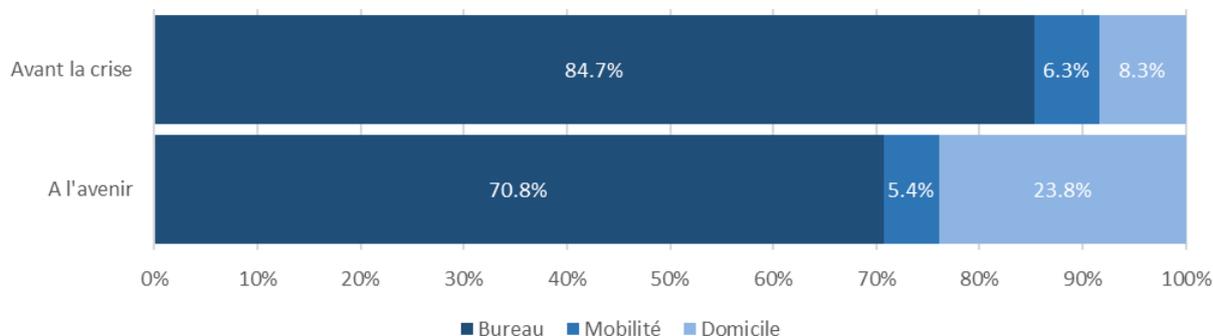
Impact de la période de semi-confinement

Pour donner une vue plus globale du changement apporté par la crise, une analyse plus détaillée a été réalisée sur la base de la description donnée par les répondants-es de la répartition de leur temps de travail type par semaine entre le bureau / en mobilité / au domicile avant la crise, et celle souhaitée pour après la crise. Par souci de cohérence, l'organisation avant la crise a été reprise pour ceux qui ont répondu ne pas souhaiter faire du télétravail à l'avenir.

On constate dans la Figure 47 ci-dessous que le désir de travail en mobilité est resté inchangé, légèrement en baisse, passant de 6.3% en moyenne à 6%. Ceci peut être interprété comme la conséquence des recommandations de limiter les déplacements lorsque c'était possible, ou, expérience faite, un part des déplacement qui se sont révélés inutiles ou pouvaient être remplacés par des séances à distance. Mais dans l'ensemble, la crise n'a pas eu d'influence significative sur le désir ou les contraintes de mobilité des collaborateurs-trices.

Le souhait de télétravail passe en revanche et en moyenne de 8.3% à 23.8%, au détriment du temps au bureau qui baisse de 84.7% à 70.8% en moyenne.

Figure 47 Répartition bureau / mobilité / domicile avant la crise et souhaitée à l'avenir



Une analyse plus détaillée par catégorie de personnel (cf. Figure 69 en annexe) montre que les souhaits de mobilité n'ont pas évolué quelle que soit la catégorie. Par contre, un glissement important en faveur du télétravail est exprimé principalement par le PAT, le temps au bureau passant de 88.3% à 65.5% en moyenne, et de 85.9% à 76.9% pour le personnel uniformé. Les enseignant-es restent a contrario attaché-es au fait d'enseigner en salle de classe – interprétée comme leur "bureau" – puisqu'en moyenne ils-elles souhaitent à l'avenir continuer d'y travailler 72,4% du temps contre 75% avant.

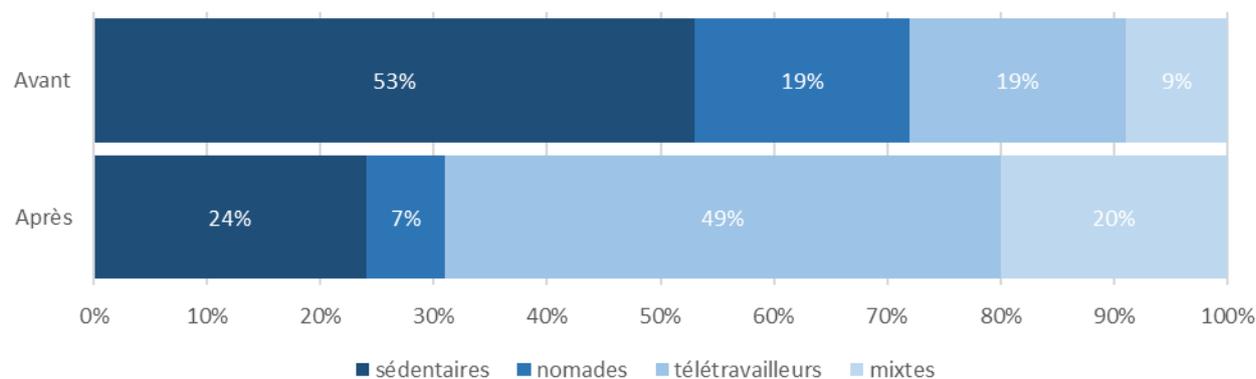
La même analyse par département (cf. Figure 70 en annexe) montre également une situation très différente selon les métiers correspondants. Si la mobilité reste globalement inchangée, la demande en télétravail progresse partout. A noter la situation particulière du DI où les collaborateurs-trices ont souhaité travailler à l'avenir moins de la moitié du temps (49%) en moyenne par semaine au bureau, soit une variation de 35%, la plus forte.

Pour la suite, les termes "Sédentaire", "Télétravailleur", "Nomade" et "Mixte" sont utilisés avec la définition donnée au début, dans le Tableau 3 Définition des catégories sédentaire, nomade, télétravailleur et mixte (page 7).

Une analyse basée sur cette définition (cf. Figure 48 ci-dessous) montre que les télétravailleurs-euses pourrait représenter la moitié (49%) du personnel l'Etat selon les souhaits exprimés. 76% au total pourraient travailler à distance chaque semaine, depuis le domicile ou en mobilité, si on les additionne aux nomades et aux mixtes.

Cette représentation montre bien que même si le temps passé en télétravail ou plus généralement le travail à distance pourrait ne représenter au global que 23.8% du temps travaillé (cf. Figure 47 ci-avant), il devrait au final concerner l'entièreté des collaborateurs-trices de l'Etat, de sorte que les sédentaires devront composer avec des collègues fréquemment à distance.

Figure 48 Répartition des sédentaires, nomades, télétravailleurs et mixtes avant et à l'avenir



Pour comprendre encore mieux l'intensité du désir de télétravail qui s'est exprimé au travers de l'enquête, une analyse statistique avancée a été menée pour catégoriser par profils type les "clusters" (ou regroupements, selon la méthode des k-moyennes⁴) correspondant aux utilisations les plus représentatives permettant de catégoriser les répondants.

Avant le confinement, cinq profils se dégagent (cf. Figure 72 et Figure 73 en annexe), par ordre décroissant d'importance:

- 64% sont "**Profil sédentaire (avant)**": ils travaillent 99% du temps au bureau, 1% en déplacement, pas de télétravail
- 20% sont "**Profil mixtes**": 77% au bureau, ils travaillent 11% en mobilité et 13% à domicile
- 7% sont "**Profil télétravailleur 50%**": 46% du temps en télétravail, 51% au bureau et le reste en mobilité
- 6% sont "**Profil nomade 50% (avant)**": 53% en déplacement, 43% au bureau, 4% de télétravail
- 3% sont "**Télétravailleurs 90%**" : 88% en télétravail, 9% au bureau et 3% en mobilité

Après le confinement, les attentes ayant changé, cinq profils différents se dégagent (cf. Figure 73 et Figure 74), par ordre décroissant d'importance :

- 30% sont "**Profil télétravailleur 50% (après)**": 51% au bureau, 46% en télétravail et 3% en mobilité
- 29% sont "**Profil sédentaire (après)**": 98% au bureau, 1% en télétravail et 1% en mobilité
- 27% sont "**Profil télétravailleur 80%**": 16% au bureau, 79% en télétravail et 5% en mobilité
- 7% sont "**Profil télétravailleur 20%**": 76% au bureau, 19% en télétravail et 5% en mobilité
- 6% sont "**Profil nomade 60% (après)**": 36% au bureau, 15% en télétravail et 49% en mobilité

⁴ Cf. <https://fr.wikipedia.org/wiki/K-moyennes>

Cette segmentation étant faite, il devient intéressant d'analyser la transformation avant/après qui est détaillée dans le tableau de la Figure 49 ci-après.

Figure 49 Tableau de correspondance d'un profil type d'avant le confinement vers un profil type d'après le confinement

	Nomades 50% (après)	Sédentaires (après)	Télétravailleurs 20%	Télétravailleurs 50%	Télétravailleurs 80%	Total général
Mixtes	4%	1%	7%	33%	56%	100%
Nomade 50% (avant)	84%	0%	4%	8%	3%	100%
Sédentaires (avant)	0%	45%	5%	26%	23%	100%
Télétravailleur 50% (avant)	3%	1%	5%	88%	4%	100%
Télétravailleur 80% (avant)	3%	1%	65%	18%	13%	100%
Total général	6%	29%	7%	30%	27%	100%

Premier constat important, les sédentaires majoritaires avant la crise, ont pour 55% pris goût au télétravail, souhaitant pour 5% un 20% de télétravail, pour 26% autour de 50% de télétravail et pour les 23% restants autour de 80% de télétravail.

Deuxième constat important, les mixtes, deuxième catégorie la plus importante avant le semi-confinement, n'existent plus après en tant que catégorie. Ils réduisent leur mobilité et se transforment en télétravailleurs effectuant une part marginale de leur activité en déplacement (autour de 3 à 5% pour les trois profils "Télétravailleur x%"), sauf pour 4% qui passent nomades. Leur part de télétravail augmente significativement, passant en moyenne de 13% avant à 20%, 50% et même autour de 80% pour 56% d'entre eux.

Les "Télétravailleurs 50% (avant)" restent conservateurs et souhaitent maintenir un taux de télétravail autour de 50% pour 88% d'entre eux.

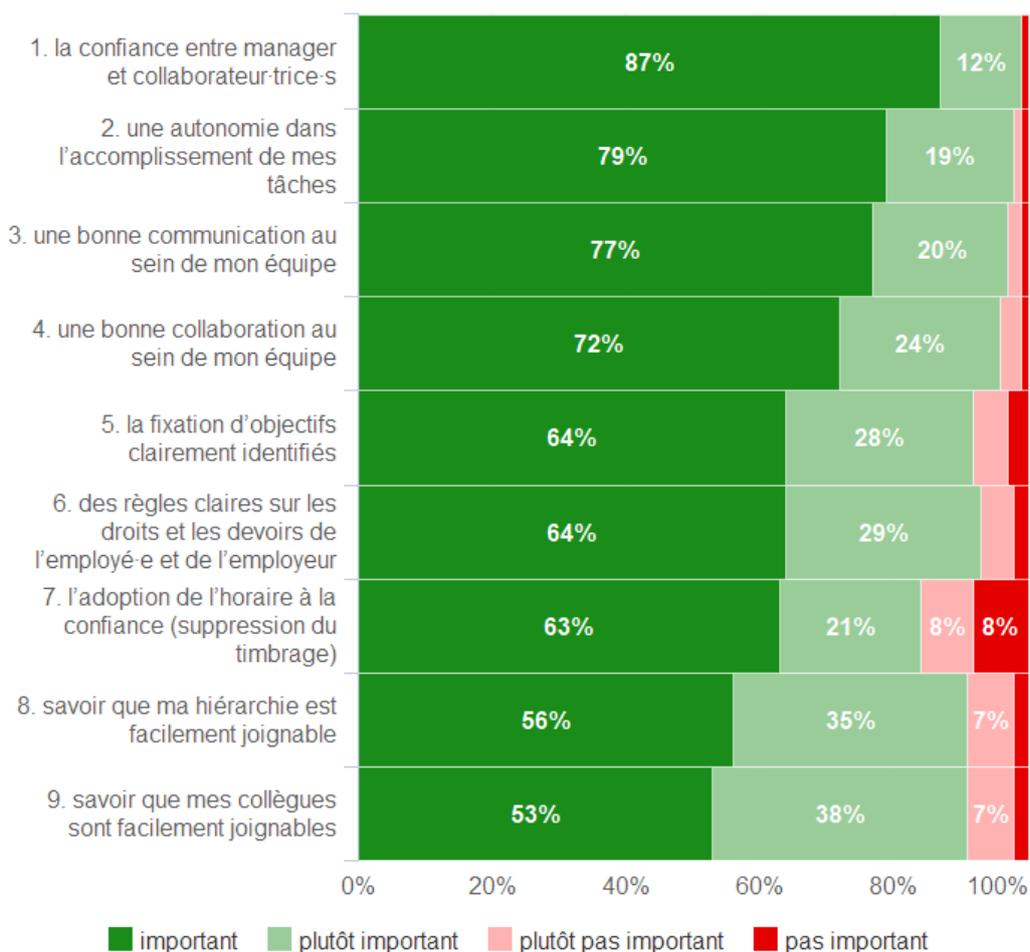
Les "Nomades 50% (avant)" restent également majoritairement nomades, à 84%. Les 16% restants réduisant fortement leur mobilité tout en conservant une part importante de télétravail.

Les "Télétravailleurs 80% (avant)" qui ne représentaient que 3% (180 personnes) évoluent de manière plus inattendue. Une analyse approfondie a cependant montré que cette catégorie regroupe les personnes qui ont décrit leur fonctionnement *pendant* la période de semi-confinement et *non pas avant*, comme cela était demandé. Le nombre important d'enseignants-tes qui la constitue explique le souhait de cette catégorie de baisser le taux de télétravail. Cette catégorie peut être ignorée dans l'analyse.

Conditions cadre pour le télétravail

La tendance en faveur d'une augmentation du télétravail ressort clairement des résultats de l'enquête. Encore faut-il offrir des conditions adéquates pour l'exercer de manière efficace et satisfaisante. C'était l'objet de la question suivante, qui proposait aux participant-es d'évaluer l'importance de divers éléments liés à l'exercice du télétravail.

Figure 50: éléments jugés nécessaires pour un télétravail efficace et satisfaisant



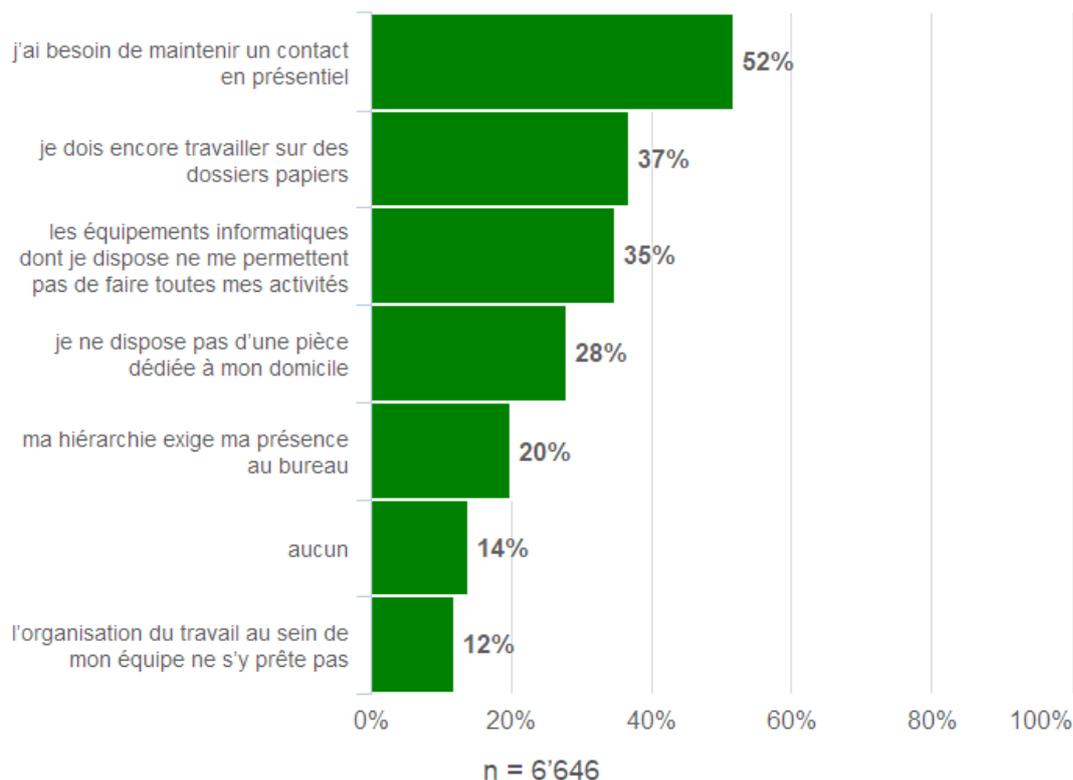
On voit dans la Figure 50 ci-dessus que la confiance entre manager et collaborateur-trices est jugée la plus importante, suivie de l'autonomie, de la communication et de la collaboration. La fixation d'objectifs et de règles claires sur les droits et devoirs de chacun-e est également considérée comme nécessaire au bon déroulement du télétravail. Pour 16% des répondant-es, l'adoption de l'horaire à la confiance n'est pas indispensable pour mettre en place le télétravail. On notera à ce titre que pendant le semi-confinement, les personnes qui étaient ordinairement soumises au contrôle horaire ont continué à inscrire leurs heures; cette pratique n'est donc pas contradictoire avec la possibilité d'exercer son travail à domicile.

Les participant-es à l'enquête étaient ensuite interrogé-es sur les obstacles qu'ils-elles identifiaient par rapport au télétravail⁵. La Figure 51 présente les résultats. Le besoin de maintenir un contact en présentiel est le plus fréquemment cité (52%)⁶, suivi de l'absence de dématérialisation des processus et de l'inadéquation des équipements informatiques. 28% relèvent l'absence de pièce dédiée à leur domicile comme une contrainte. Pour 14% des répondant-es, il n'y a pas d'obstacle au télétravail.

⁵ Cette question a été posée à l'ensemble des répondant-es, et pas seulement à celles et ceux qui ont exercé le télétravail et/ou qui souhaitent continuer à en faire à l'avenir.

⁶ Sur ce point, il est à souligner que la pratique future du télétravail ne s'inscrira pas dans une logique de 100%.

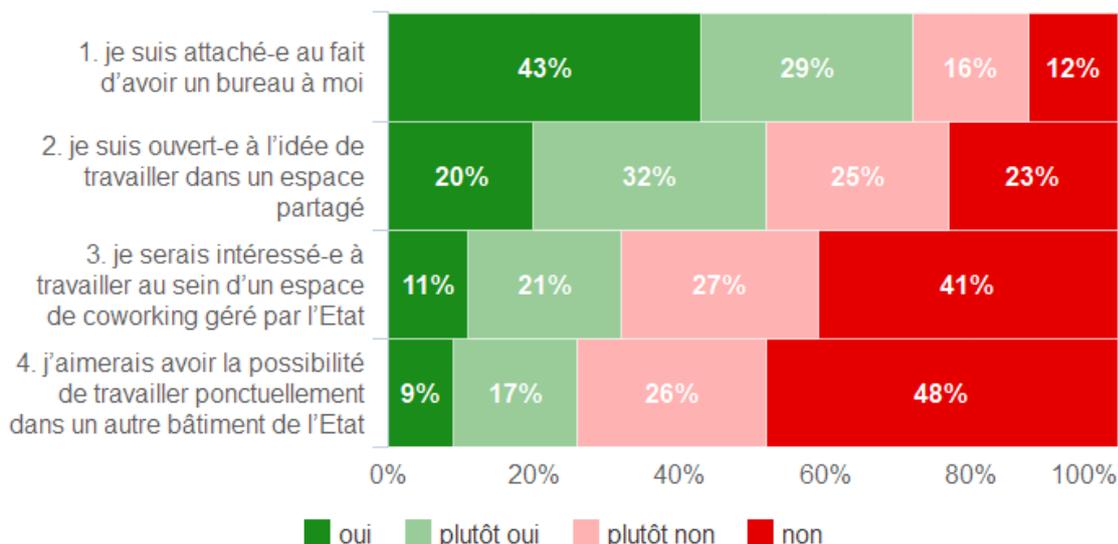
Figure 51: obstacles par rapport au télétravail



Réflexion sur les locaux

Une généralisation du télétravail au sein de l'Etat devrait mener à une réflexion sur l'utilisation des locaux. Des projets de type *smart office* sont déjà en cours dans le cadre de l'aménagement ou de transformation de locaux, de mises à disposition de nouvelles surfaces à divers départements et de construction de bâtiments. L'enquête offrait la possibilité d'explorer la perception des collaborateurs et collaboratrices à ce sujet, avec des questions dédiées dont les résultats sont présentés dans la Figure 52 ci-dessous.

Figure 52: adhésion à des affirmations en lien avec la gestion des locaux de l'Etat



On constate que 72% des participant-es se déclarent attaché-s au fait d'avoir une place de travail attribuée, mais que 52% sont ouvert-es à l'idée de travailler dans un espace partagé. La possibilité de travailler au sein d'un espace de coworking géré par l'Etat intéresse 32% des répondant-es, et le fait de travailler ponctuellement dans un autre bâtiment de l'Etat recueille 26% d'intérêt. Une analyse détaillée révèle que tendanciellement, les plus jeunes sont plus ouverts aux solutions de type *smart office* ou espaces de coworking.

Systèmes de visio-conférence et de communication

L'offre de visio-conférence a été développée pour répondre aux besoins anticipés dès le début du semi-confinement, à commencer par les besoins de l'OCSIN pour continuer à maintenir les prestations dans une configuration de travail à distance.

Les retours sur l'utilisation pendant la période de semi-confinement, détaillés ci-avant dans le chapitre 4.1.3 Télétravail et moyens informatiques, montrent que les offres Webex et Jabber doivent être maintenues et continuer d'être développées.

A noter que leur utilisation dans un contexte mixte mêlant des personnes en télétravail et des personnes au bureau n'a pas pu être évaluée dans l'enquête. Une telle utilisation mixte pose en effet la nécessité d'équiper plus de salles de réunion, ainsi que les postes de travail fixes au bureau de systèmes de visio-conférence ou de webcams.

Stratégie d'équipement principal pour l'accès distant pour la suite

Les premiers retours et entretiens avaient permis d'anticiper un changement brutal et important dans les attentes en terme d'équipement informatique, en particulier à domicile. Les volumes de télétravail faibles jusqu'à présent n'avaient pas justifié de stratégie particulière. Les questions suivantes avaient pour objectif d'aider à en déterminer la nécessité.

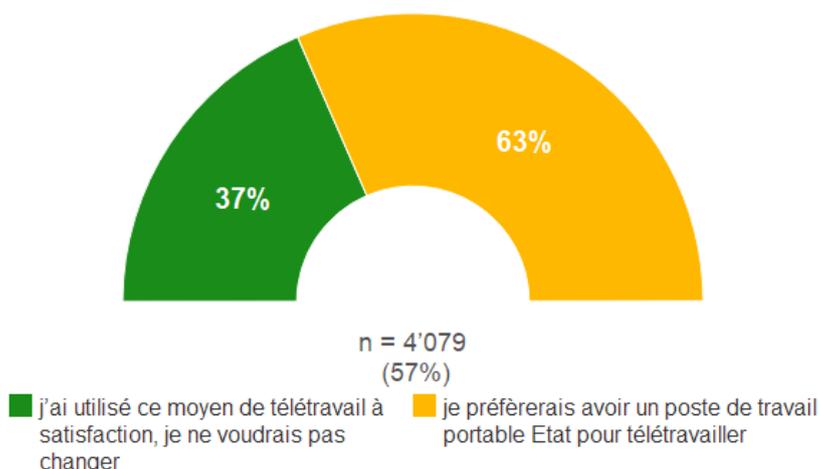
Pour ce faire, l'enquête a permis d'explorer les contraintes physiques des collaborateur-trices spécifiques à l'organisation pratique de leur place de travail au domicile. Il s'avère que même si 71% déclarent travailler toujours à la même place (les autres pouvant changer d'endroit selon les jours voire plusieurs fois par jour), ils-elles ne sont que 19% à pouvoir ne jamais ranger leurs affaires. En cela, les besoins au domicile se rapprochent des besoins *smart office* (avec la logique de "clean desk"), reflétant par là le fait que le domicile reste un lieu partagé avec la famille et dont l'usage professionnel est rarement exclusif, contrairement au bureau.

L'enquête interrogeait ensuite les préférences en terme de type d'équipement: au global 75% indiquent préférer du matériel fourni par l'Etat contre 25% leur propre matériel. Une analyse détaillée montre que le personnel enseignant est plus partagé (58% / 42%), et a contrario, la préférence pour le matériel Etat est plus prononcée pour le PAT (83% / 17%) et pour le personnel uniformé (75% / 25%).

Ces retours renforcent la stratégie adoptée d'équiper majoritairement le PAT et le personnel uniformé de postes de travail portables Etat, qui répondent à tous ces besoins (mobilité / rangement facile au domicile / équipement fourni et maîtrisé par l'employeur en particulier en terme de sécurité informatique / permet de réaliser plus de tâches et d'être plus efficace).

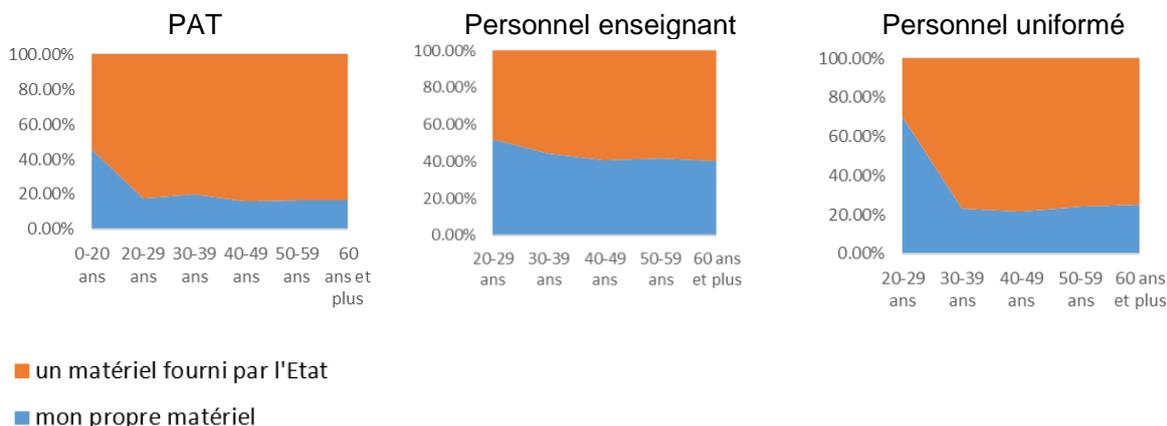
D'ailleurs, 91% du personnel qui a pu télétravailler avec un poste de travail Etat souhaite continuer de télétravailler avec. A contrario, à l'avenir, 63% ayant utilisé un ordinateur privé préféreraient avoir un poste de travail portable Etat pour télétravailler (cf. Figure 53 ci-après). La proportion est même plus importante pour le PAT et le personnel uniformé (68% et resp. 65%). La majorité est plus faible pour les enseignants-es (55%).

Figure 53: utilisation de l'ordinateur privé à l'avenir



Une analyse par tranche d'âge montre en revanche que les préférences tendent à s'inverser progressivement pour les jeunes générations (cf. Figure 54). La différence n'est flagrante cela dit que sur la tranche 20-29 ans qui représente uniquement 6% des répondants. Cette tendance sera à surveiller dans les 5-10 prochaines années, qui devrait en premier renforcer la stratégie d'équipement du personnel enseignant dans le sens du BYOD (Bring Your Own Device), et toucher le PAT et le personnel uniformé à plus long terme.

Figure 54 Préférences de matériel par tranche d'âge



5.2. Recommandations générales

S'il est un point sur lequel l'ensemble des interlocuteurs et interlocutrices rencontré-es sont absolument unanimes, c'est sur le fait que le télétravail doit faire l'objet d'un volontariat réciproque ; il ne doit pas être imposé unilatéralement, ni par l'employeur ni par l'employé-e.

Un autre souhait est largement partagé : avoir plus de souplesse par rapport au télétravail, en faisant évoluer le règlement existant et en renonçant notamment à l'exigence d'une convention, au profit du développement de bonnes pratiques transversales, sur lesquelles viendront se greffer des paramètres organisationnels spécifiques à chaque service. En effet, les modalités précises de l'exercice du télétravail sont fortement liées aux missions et aux activités, et doivent ainsi pouvoir être définies de manière décentralisée par les managers, en discussion avec leurs équipes.

Plusieurs personnes ont aussi évoqué la nécessité de ne pas se limiter au télétravail (compris comme travail à domicile), mais de favoriser le nomadisme lorsqu'il est possible et de réfléchir plus globalement à la déconnexion entre travail et lieu précis d'exécution.

Enfin, dans le cadre des modifications réglementaires à prévoir, il s'agit de mener une réflexion en lien avec la LIPAD: actuellement le télétravail est interdit pour les personnes traitant des données sensibles, mais les cadres supérieur-es peuvent être "en mobilité", alors qu'ils-elles peuvent être amenés à traiter des données sensibles. En ce sens, il conviendrait de lier les contraintes de sécurité de l'information (restriction géographique, restriction d'usage, dispositions particulières) à toute forme de mobilité et pas seulement au télétravail.

De manière générale, l'administration devrait mettre en œuvre les possibilités techniques permettant aux collaborateur-trices d'effectuer un maximum de leurs tâches en télétravail de manière intégralement numérique. Ces possibilités ne devraient être limitées que par l'impossibilité matérielle d'effectuer l'opération à distance ou un risque trop élevé compte tenu de la sensibilité des données manipulées.

5.3. Opportunités

Ressources humaines

En matière de ressources humaines, le télétravail présente une opportunité qui est aussi un défi, auquel de nombreux et nombreuses managers se sont confrontés durant le semi-confinement, à savoir la nécessité d'un changement de culture managériale. On ne gère pas une équipe à distance par l'autorité et le contrôle, mais bien dans un esprit de confiance et en fixant des objectifs. Ce changement de culture est au cœur de la stratégie RH « Travailler autrement » et se diffuse d'ores et déjà au sein de l'administration via le programme Qualité de vie au travail (QVT) et différents projets menés par des offices (Harmonie à l'AFC, Agilis à l'OCBA, L'OCSIN à votre image, etc.). Ce mouvement est appelé à s'accélérer et à prendre de l'ampleur, car un tel changement est un préalable important à une généralisation du télétravail, des nouveaux modes de travail ainsi que le déploiement de locaux adaptés à chaque activité.

Dans la même veine, le télétravail et le changement de culture managériale peuvent représenter une opportunité de développer l'horaire à la confiance. On note toutefois dans les résultats de l'enquête (cf. Figure 50) que 16% des répondant-es ne jugent pas la suppression du timbrage comme un prérequis important pour mettre en place le télétravail.

Pour les collaboratrices et les collaborateurs, le télétravail présente une opportunité en termes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, qui figure également parmi les objectifs de « Travailler autrement ». Cet élément a en effet été jugé favorablement par 68% des participant-es à l'enquête concernant la période de semi-confinement (cf. Figure 13).

Selon plusieurs personnes interrogées, le télétravail pourrait représenter un atout en matière de réduction des absences, en permettant ponctuellement de travailler à distance dans des cas de congé maladie ou accident de peu de gravité, ou lors de garde d'enfants malades.

Plus généralement, la généralisation de la pratique du télétravail est considérée comme un facteur d'attractivité de l'Etat employeur.

Délivrance des prestations

Au niveau des prestations délivrées, le télétravail représente une importante opportunité par rapport à la dématérialisation des processus et au développement des e-démarches. Ce type d'évolution est déjà en cours dans de nombreux services. Elle devrait se généraliser, pour permettre une continuité des prestations en cas de crise et une possibilité de télétravailler, mais aussi et surtout pour assurer aux administré-es un service de qualité.

De manière générale, une simplification des processus est souhaitable, notamment un allègement de certaines procédures de contrôle et de validation. Selon les avis exprimés, les éventuels – et rares – abus seraient largement compensés par les gains en créativité et en productivité, comme l'expérience du semi-confinement l'a montré.

Technologies de l'information

Concernant les technologies de l'information, une pérennisation du télétravail représente une opportunité en termes de pérennisation de la capacité à délivrer des accès à distance et d'amélioration de pilotage des droits pour les offices.

C'est aussi une occasion de faire évoluer les pratiques professionnelles, par exemple en promouvant un usage accru des documents partagés (plutôt que l'envoi de nombreuses versions successives de documents par courriel). Le bon usage des outils de communication et de travail collaboratif pourrait à cet égard faire l'objet de formations.

Enfin, dans l'optique d'un développement du travail à distance, il serait opportun d'équiper en densité suffisante les salles de réunion de systèmes de visio-conférence permettant d'inclure des télétravailleurs dans les séances.

Utilisation des locaux

Une augmentation du télétravail devrait correspondre à une occupation différente des locaux. Elle pourrait donc aller de pair avec le développement d'espaces partagés de type *smart office/locaux par type d'activités*. Tout en exprimant leur intérêt à cet égard, nombre d'interlocuteur·trices estiment toutefois que cet aspect est à aborder avec prudence, afin de ne pas donner le sentiment que le télétravail a pour but principal de faire des économies. Les résultats de l'enquête viennent confirmer ce point de vue, 72% des répondant·es se disant encore attaché·es au fait d'avoir une place de travail attribuée (cf. Figure 52).

La création de "bureaux nomades", permettant aux personnes en déplacement de travailler ponctuellement dans un autre bâtiment de l'Etat avant ou après une séance et de limiter ainsi leurs déplacements, aurait aussi son intérêt : 26% des participant·es à l'enquête se disent intéressé·es à cette possibilité (cf. Figure 52). De tels bureaux existent déjà dans certains offices multisites et le concept pourrait être étendu, moyennant une réflexion sur les droits d'accès aux bâtiments.

Enfin, la mise en place d'espaces de co-working étatiques pourrait être envisagée, notamment à proximité des frontières, de manière à réduire les déplacements tout en offrant un cadre de travail adapté. 32% des participant·es à l'enquête déclarent leur intérêt pour une telle solution (cf. Figure 52), qui pourrait également apporter une réponses aux contraintes existant pour le télétravail exercé à l'étranger.

La diminution de surfaces est ainsi l'une des conséquences prévisibles du déploiement du télétravail et du changement de culture, mais en aucun cas l'un des objectifs recherché.

Le développement du télétravail ainsi que l'exploration des diverses pistes présentées ici pourront globalement avoir comme effet de contribuer à une diminution des déplacements, et donc à une amélioration de la qualité de l'air et une fluidification du trafic dans l'agglomération.

5.4. Limites, cadre à poser

Si le développement du télétravail est source d'opportunités à différents niveaux, il convient aussi de tirer les conclusions de l'expérience menée pour prévoir un certain nombre de garde-fous et prévenir ainsi certains effets indésirables du travail à distance.

Ressources humaines

Du point de vue des ressources humaines, il apparaît indispensable de fixer un nombre maximum de jours en télétravail afin de maintenir le lien dans les équipes. Ce nombre varie entre deux et trois selon les interlocuteur·trices rencontré·es. Il devrait idéalement être fixé au niveau réglementaire comme une limite maximale, tout en laissant une marge d'appréciation aux hiérarchies selon les spécificités des services.

Le changement de culture managériale vers plus de confiance, mentionné plus haut comme une opportunité, représente également un grand défi à l'échelle de l'Etat. La stratégie RH "Travailler autrement" vient à l'appui de ce besoin de changement, qui nécessite un accompagnement, une évolution aussi significative ne se faisant pas sans difficulté.

Face aux problèmes rencontrés par certain·es durant le semi-confinement, il est nécessaire de bien délimiter le travail et la vie privée et notamment d'appliquer un droit à la déconnexion. Les plages durant lesquelles la personne doit être atteignable doivent être clairement définies.

En lien avec la santé au travail, se pose également la problématique de l'ergonomie de la place de télétravail, tant en termes de mobilier que d'équipement informatique, sous peine de provoquer des "effets retards" avec par exemple des troubles musculo-squelettiques.

En cas de généralisation très importante du télétravail, la question d'une éventuelle indemnisation pour l'utilisation du domicile et/ou de l'équipement privé devrait se poser. Actuellement, la jurisprudence ayant conduit au versement d'indemnités concerne des cas de télétravail imposé, ce qui ne devrait vraisemblablement pas être le cas au sein de l'Etat de Genève.

Les enjeux de protection des données et de droit à l'image doivent également être pris en compte dans les réflexions, notamment en ce qui concerne les enseignant·es dans le cadre de l'école à distance.

Plusieurs des personnes interrogées ont enfin souligné le fait qu'il s'agit d'être attentif au sentiment d'inégalité ou d'injustice que pourraient ressentir les membres du personnel qui ne peuvent pas faire de télétravail, en raison de la nature de leur mission. Il faut ainsi veiller à améliorer les conditions de travail de l'ensemble des collaborateur·trices et non pas de tout miser sur le télétravail.

Technologies de l'information

Au niveau des technologies de l'information, la principale limite est d'ordre financier: l'achat de matériel informatique pour équiper largement les collaborateur·trices et la dématérialisation des processus vont représenter d'importants investissements.

Un autre enjeu est de pouvoir fournir des équipements et des solutions d'accès à distance sécurisés, tout en assurant la souplesse et le confort d'utilisation aux personnes concernées.

Enfin, de l'avis des personnes interrogées, l'utilisation de la visioconférence peut être conservée voire généralisée pour des séances de type décisionnel, mais moins pour des rencontres consacrées à la réflexion et à la construction de projets.

6. Conclusion et recommandations

Malgré le caractère exceptionnel de la situation et les contraintes spécifiques liées au contexte sanitaire, le bilan de l'expérience de télétravail du printemps 2020 est positif. Elle a modifié durablement la perception et les attentes des collaborateur-trices de l'Etat dans ce domaine et l'ensemble du personnel de l'Etat souhaite globalement pouvoir bénéficier du télétravail plus largement à l'avenir.

Dès lors, cet épisode représente pour notre administration l'opportunité de poursuivre l'évolution de sa culture de travail et de favoriser des modes de travail agiles pour toutes et tous, ceci en adéquation avec la stratégie RH "Travailler autrement". Une telle évolution permettra également d'améliorer la résilience de l'Etat en cas de crise.

Le présent rapport, ainsi que les résultats détaillés de l'enquête auprès du personnel, sont une aide à la décision pour les futurs développements en matière de politique des ressources humaines, de développement des technologies de l'information et de gestion des locaux.

Sur la base des éléments recueillis tant via l'enquête menée auprès du personnel que grâce aux entretiens menés, nous formulons les recommandations suivantes :

Générales

- R1** Etendre la pratique du télétravail au sein de l'administration dans une mesure à définir dans chaque département, office, service, etc., dans le cadre des règles transversales.
- R2** Baser le télétravail sur un principe de volontariat réciproque et laisser aux équipes la possibilité de s'organiser pour identifier les modalités d'usage
- R3** Modifier la réglementation impactant le télétravail - en particulier le Règlement sur le télétravail (RTt - B 5 05.13) - en concertation avec les organisations représentatives du personnel et en tenant compte des éléments suivants :
 - Fixer des règles de base communes (ex. nombre maximum de jours en télétravail; bonnes pratiques de management à distance, etc.) et laisser une latitude aux services pour définir les modalités plus précises en fonction des spécificités de leur mission et en dialogue avec les équipes
 - Prendre en compte le droit à la déconnexion
 - Réviser les aspects liés à la protection des données (LIPAD) en lien avec les contraintes de sécurité de l'information, en tenant compte du travail à distance dans son ensemble (télétravail et travail en déplacement), dans l'esprit de permettre aux collaborateur-trices d'effectuer un maximum de leurs tâches en télétravail de manière intégralement numérique

Ressources humaines

- R4** Accompagner le changement de culture managériale qui doit nécessairement aller de pair avec le développement du télétravail (cf. stratégie RH « Travailler autrement »), en renforçant le management à la confiance et la délégation aux équipes et en formant les managers à cet effet.
- R5** Développer les compétences des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat en matière de télétravail, notamment appropriation des outils et moyens de communication à distance, gestion du temps, gestion par objectifs, responsabilisation et autonomie.
- R6** Etre attentif aux aspects de santé au travail : soutenir le management et le personnel afin de délimiter travail et vie privée, assurer l'ergonomie de la place de télétravail, etc.

R7 Prendre en compte les besoins du personnel qui ne peut pas ou ne veut pas exercer de télétravail et lui offrir des mesures propres à améliorer sa qualité de vie au travail, afin d'éviter tout sentiment d'inégalité.

Délivrance des prestations

R8 Promouvoir la dématérialisation des processus, le développement des e-démarches et des guichets virtuels.

R9 Simplifier les processus, notamment en allégeant les procédures de contrôle et de validation.

Technologies de l'information

R10 Privilégier un équipement constitué de postes de travail portables en remplacement des postes de travail fixes pour les collaborateurs·trices qui en sont doté·es.

R11 Elaborer une stratégie permettant aux télétravailleur·euses d'équiper leur domicile pour travailler de manière efficace, avec une offre adaptée aux souhaits et contraintes de chacun·e.

R12 Renforcer la protection des informations de l'Etat qui pourraient être enregistrées sur les ordinateurs privés dans le cadre du travail à distance.

R13 Pérenniser les solutions de communication et, en particulier, de visio-conférence qui contribuent à rendre le télétravail confortable et efficace sur la durée.

R14 Equiper les locaux de l'Etat en matériel de visio-conférence (PC fixes, salles de réunion) pour offrir une bonne qualité de collaboration entre personnes travaillant sur site et à distance.

R15 Compléter les logiciels à disposition pour les besoins nouveaux générés par le télétravail.

Utilisation des locaux

R16 Poursuivre le déploiement du smart office, c'est-à-dire la mise à disposition d'espaces de travail variés, de qualité et adaptés à l'activité du moment.

R17 Favoriser la mutualisation des espaces et, notamment, mettre à disposition des bureaux nomades, bureaux non attribués.

R18 Etudier l'opportunité de mettre en place des espaces de coworking étatiques décentralisés.

7. Annexes

7.1. Analyse des impacts des outils de communication sur l'expérience de télétravail

Figure 55 Comment ceux qui utilisent en permanence les outils de communication jugent leur capacité maintenir le lien avec leurs collègues vs. tous

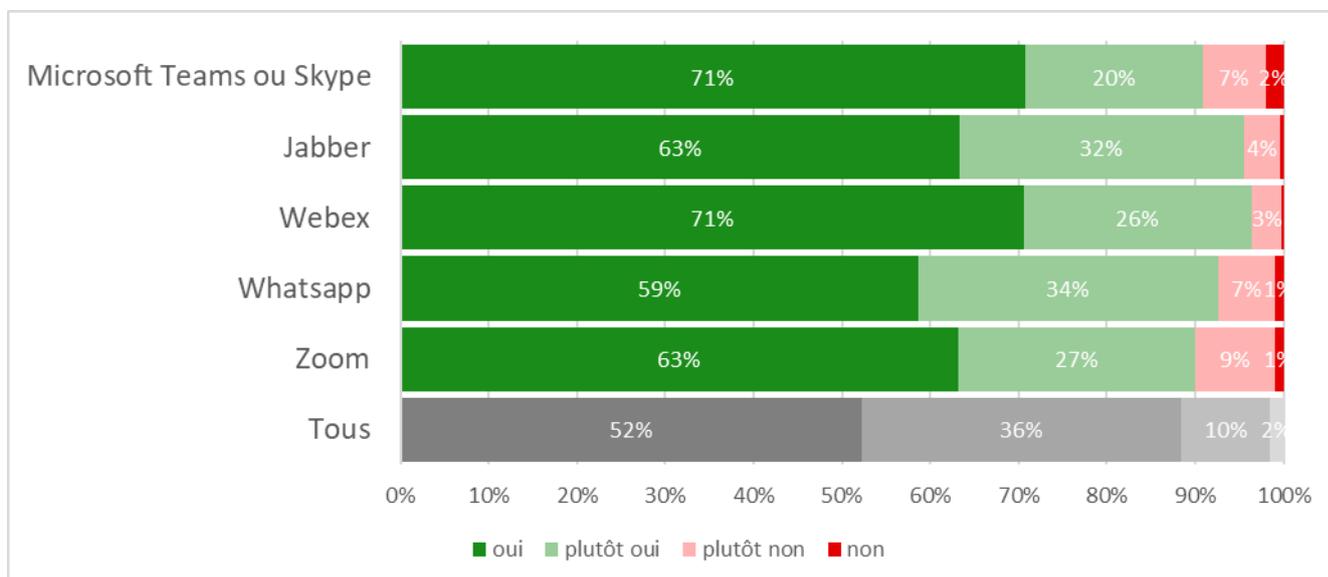


Figure 56 Comment ceux qui utilisent en permanence les outils de communication jugent leur capacité à maintenir le lien avec la hiérarchie vs. tous

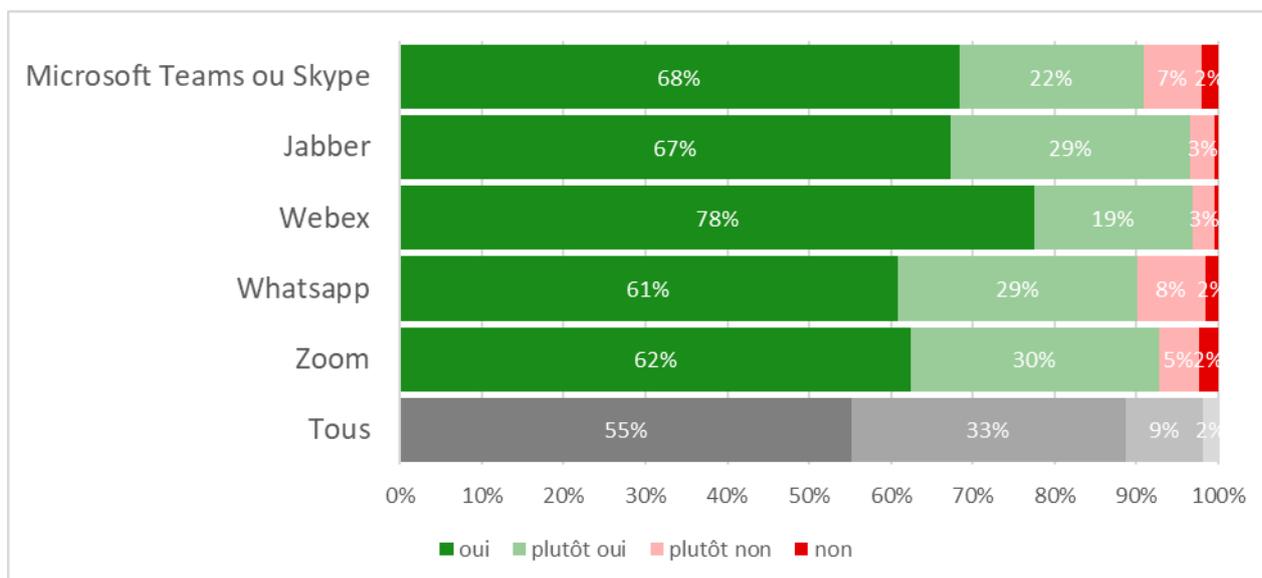


Figure 57 Comment ceux qui utilisent en permanence les outils de communication jugent leur capacité à avoir des échanges de qualité avec leurs collègues vs. tous

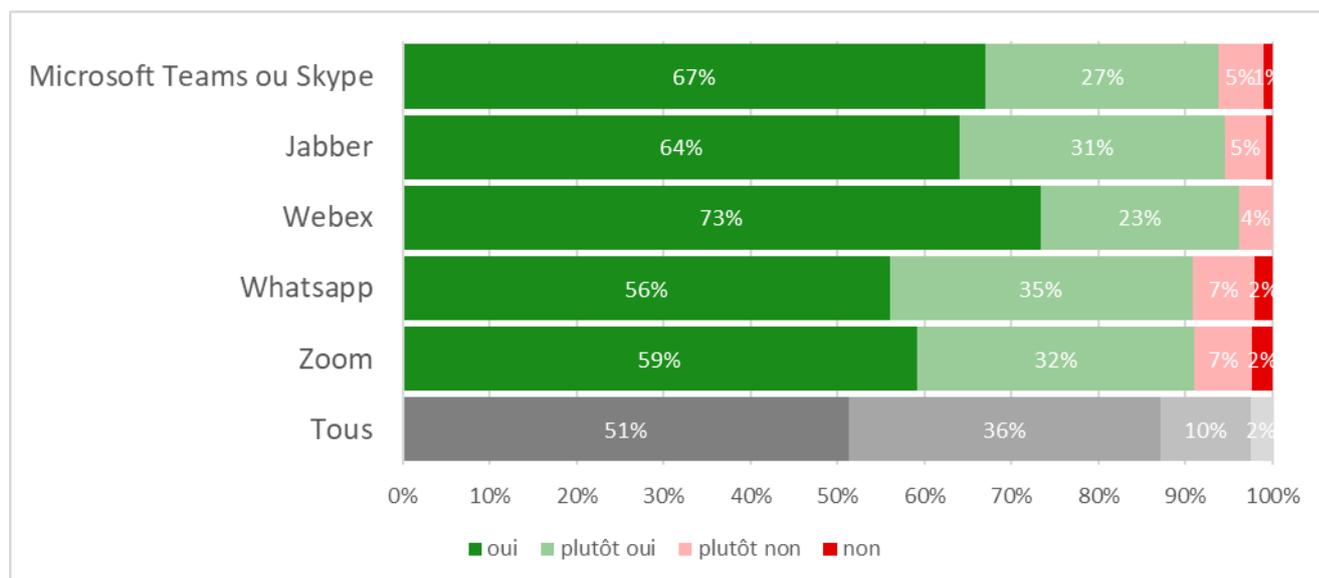


Figure 58 Comment ceux qui utilisent en permanence les outils de communication jugent leur capacité à avoir des échanges de qualité avec la hiérarchie vs. tous

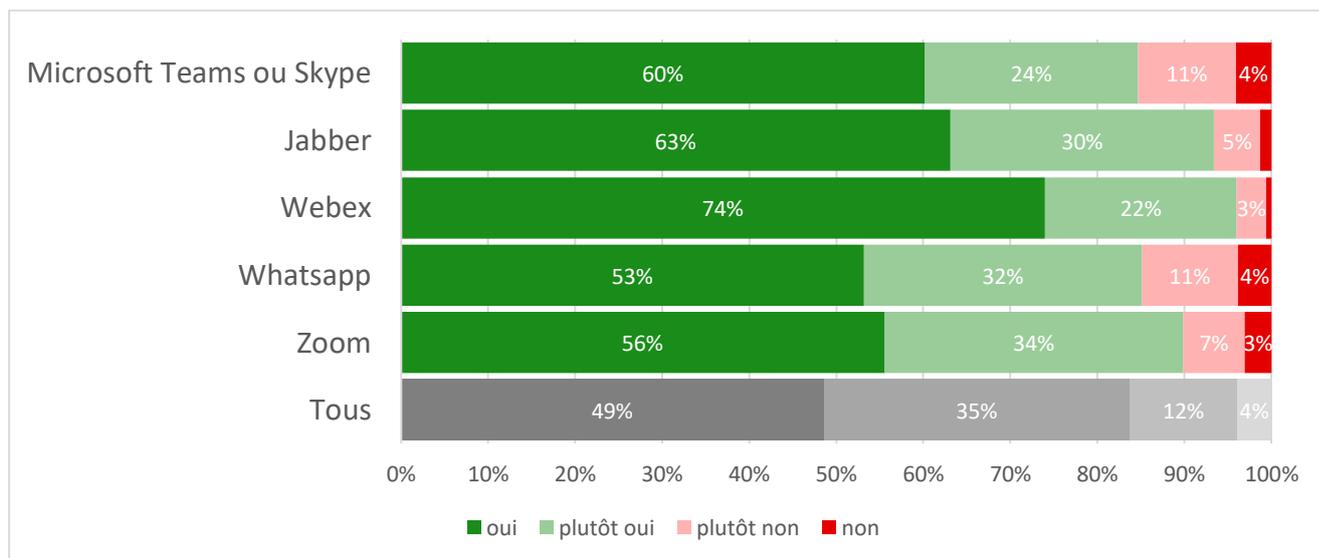


Figure 59 Comment ceux qui utilisent en permanence les outils de communication de estiment avoir souffert d'un sentiment d'isolement vs. tous

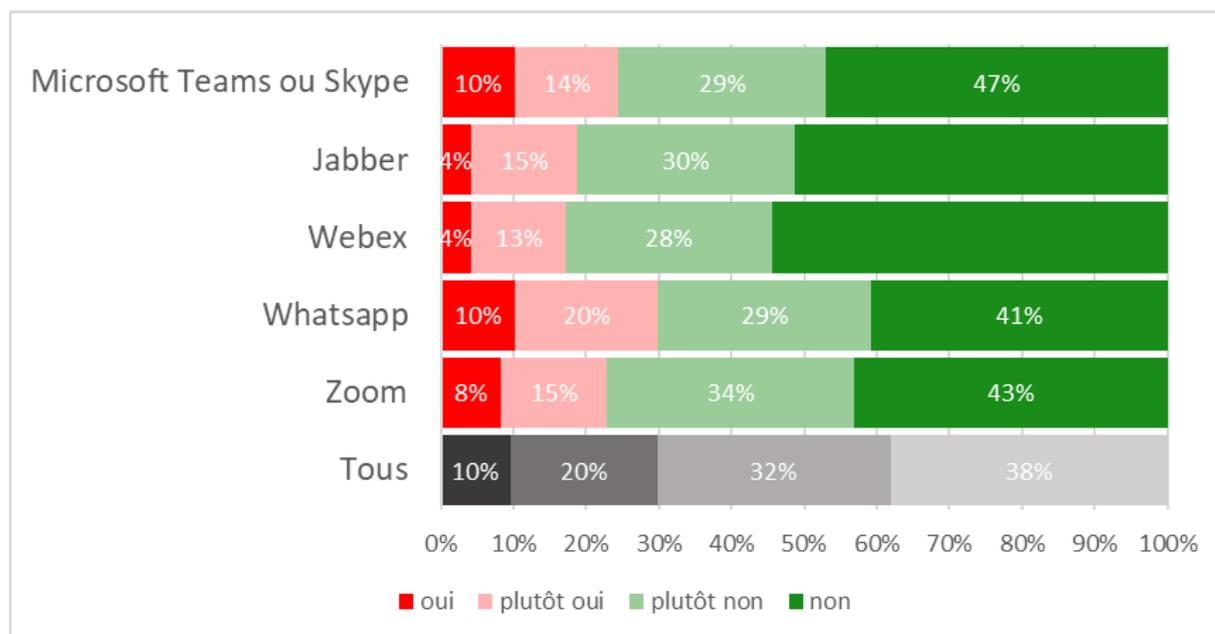


Figure 60 Comment ceux qui utilisent en permanence les outils de communication jugent leur expérience de télétravail vs. tous

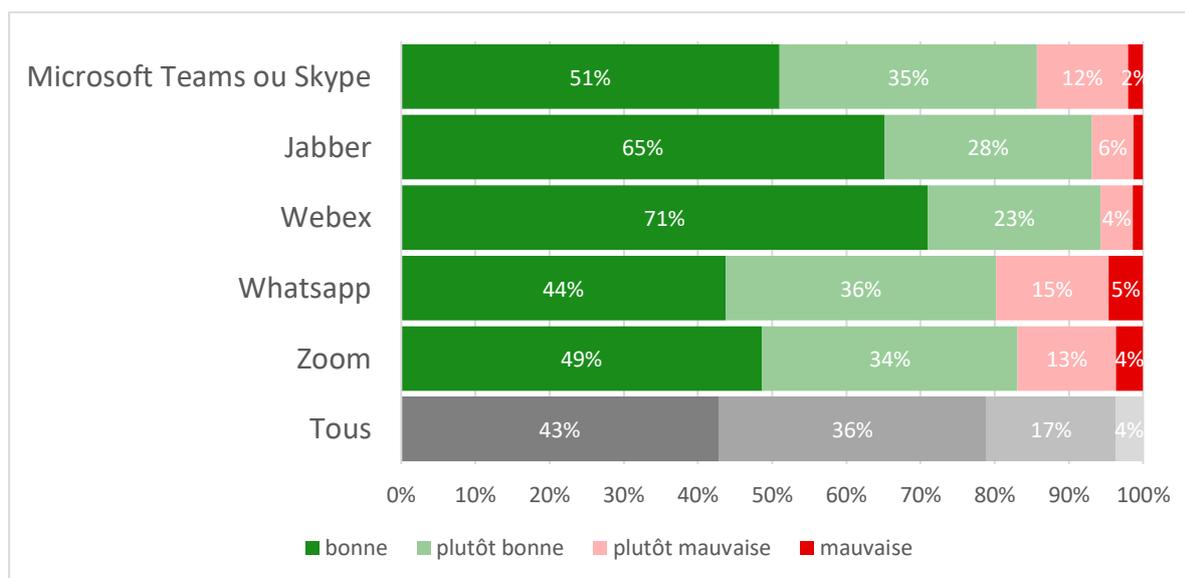


Figure 61 Est-ce que ceux qui utilisent en permanence les outils de communication se sont trouvés aussi efficaces en télétravail qu'au bureau vs. tous

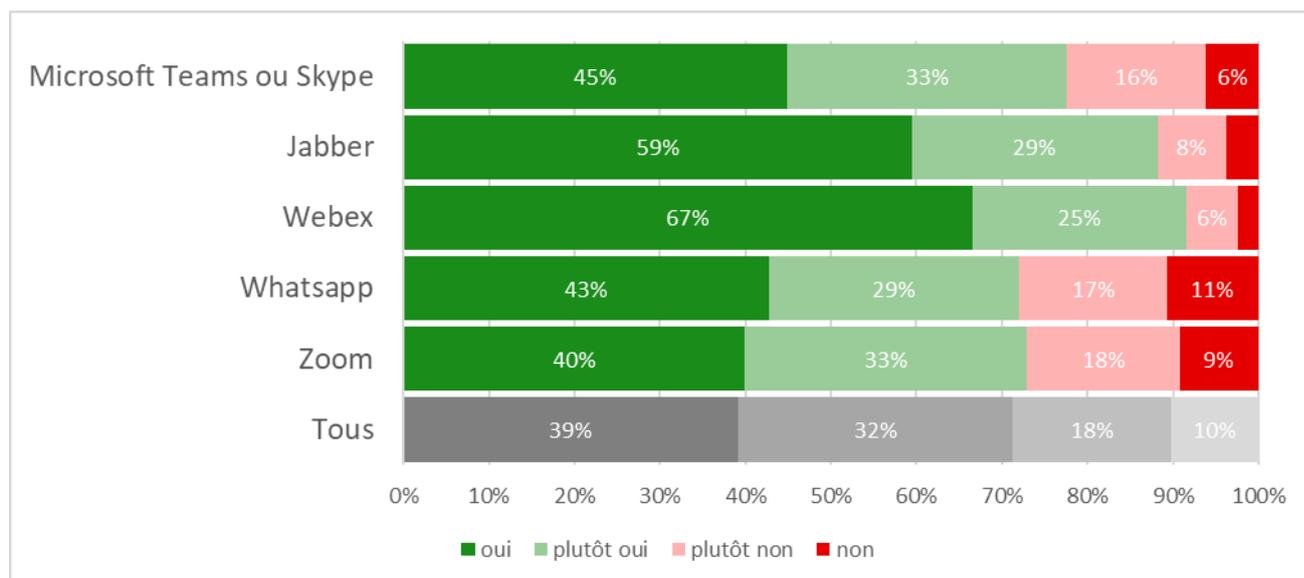


Figure 62 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings jugent leur capacité à développer des liens de qualité avec leurs collègues

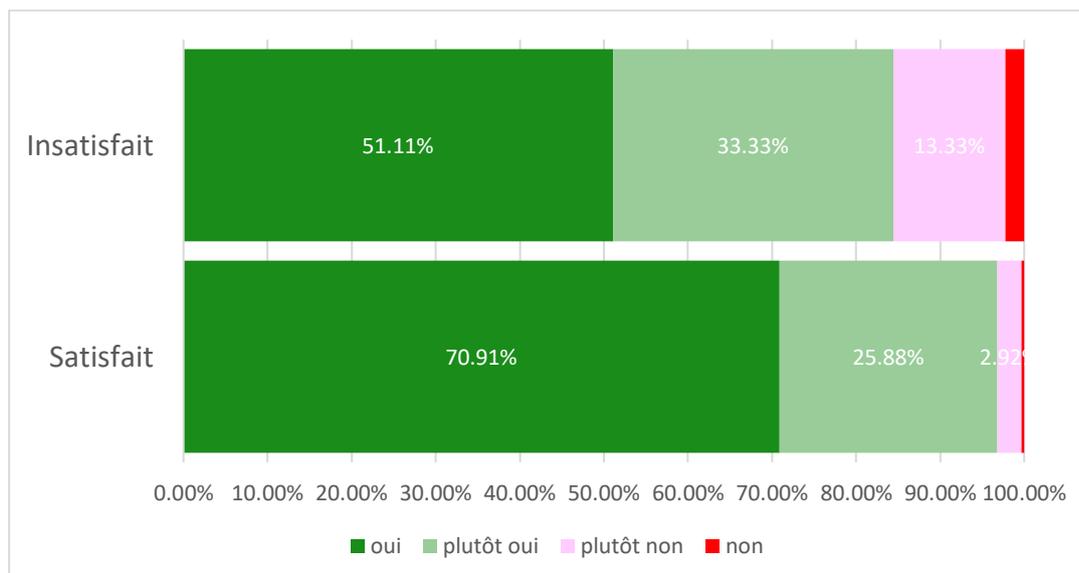


Figure 63 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings jugent leur capacité à développer des liens de qualité avec la hiérarchie

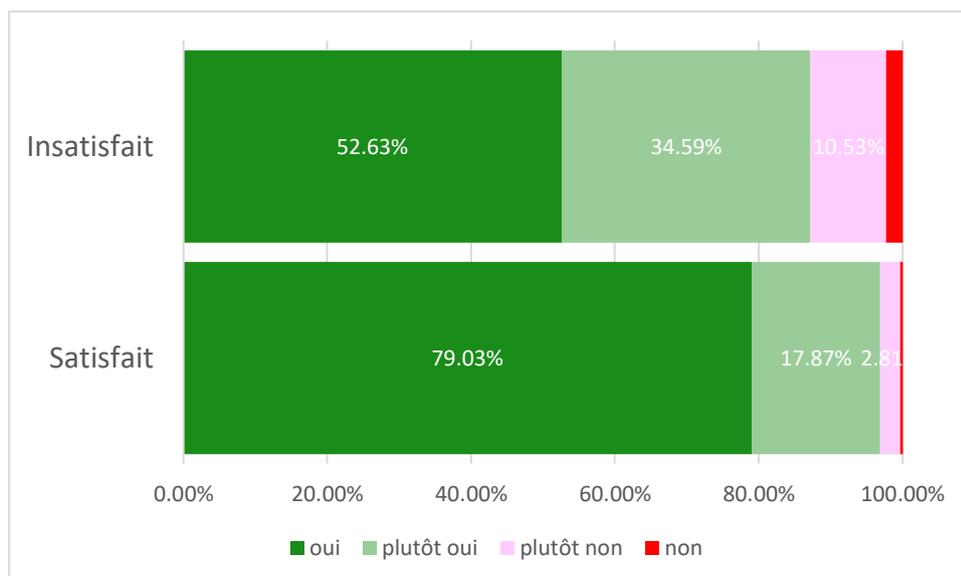


Figure 64 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings jugent leur capacité à avoir des échanges professionnels de qualité avec les collègues

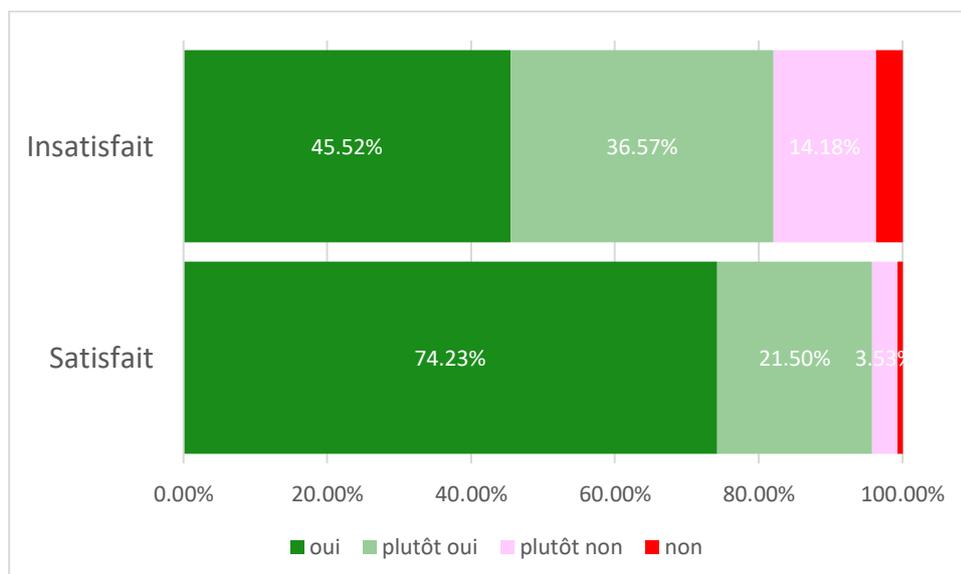


Figure 65 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings jugent leur capacité à avoir des échanges professionnels de qualité avec la hiérarchie

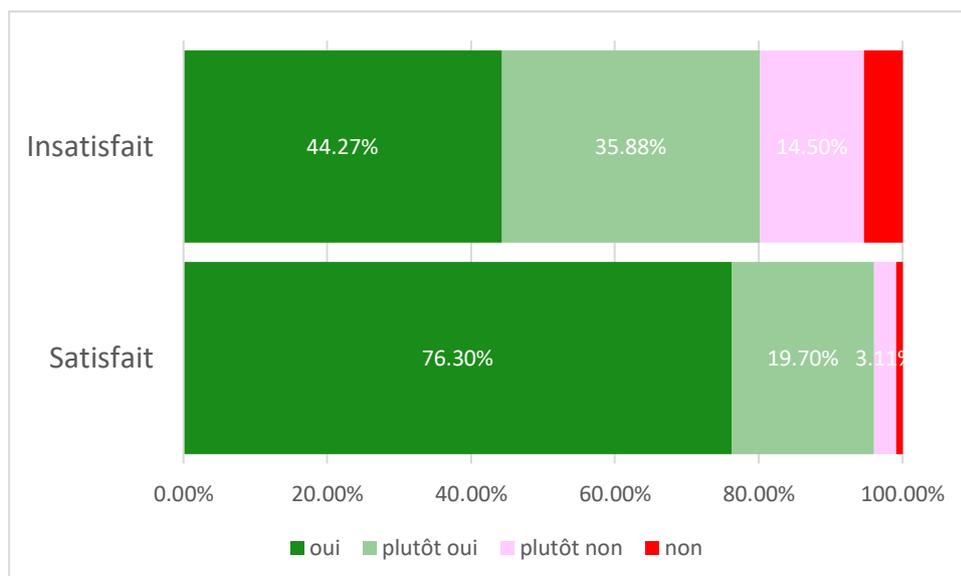


Figure 66 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings estiment avoir souffert d'isolement

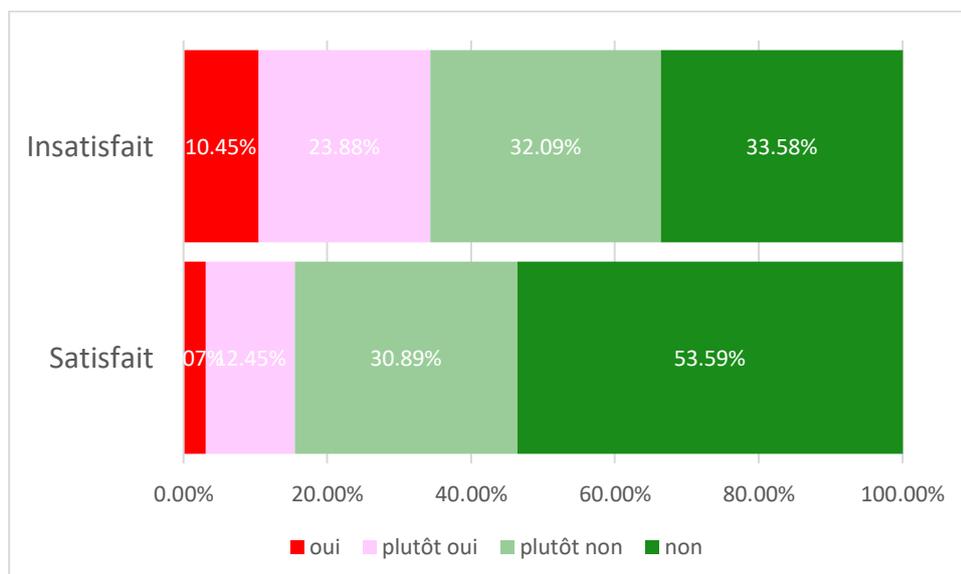


Figure 67 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings jugent leur expérience de télétravail

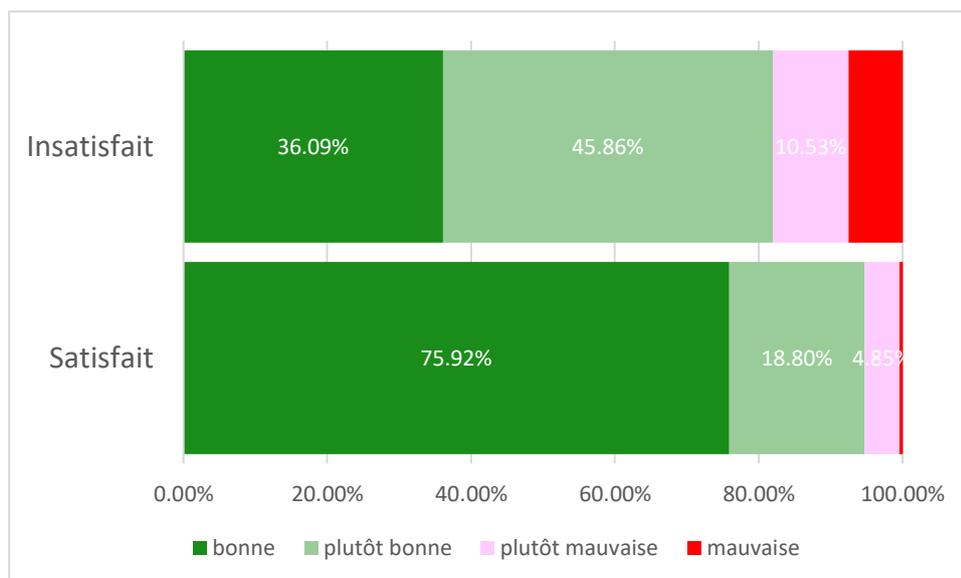
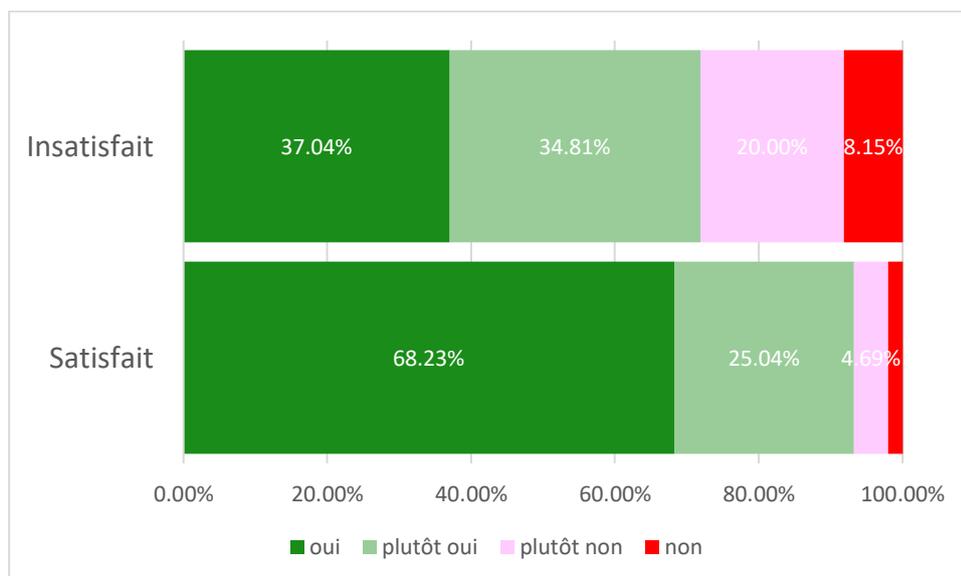


Figure 68 Comment ceux qui sont satisfaits vs. insatisfaits de Webex Meetings jugent être aussi efficace en télétravail qu'au bureau



7.2. Organisation du temps entre le bureau / mobilité / télétravail

Figure 69 Répartition du temps bureau / mobilité / domicile avant la crise et souhaité à l'avenir par catégorie de personnel

Catégorie de personnel	n	Avant - bureau	Avant - mobilité	Avant - domicile	Après - bureau	Après - mobilité	Après - domicile
Enseignant-e-s	1'718	75.0	4.2	20.6	72.4	4.2	23.4
PAT	4'494	88.3	6.2	4.6	65.4	5.9	28.7
Personnel uniformé	582	85.9	11.9	2.0	76.9	11.2	11.9
non spécifié	180	82.6	10.1	4.5	67.0	10.4	22.6
Total	6'974	84.7	6.3	8.3	68.1	6.0	25.8

NB : les valeurs sont exprimées en % du temps de travail hebdomadaire

Figure 70 Répartition du temps bureau / mobilité / domicile avant la crise et souhaité à l'avenir par département

Département	n	Avant - bureau	Avant - mobilité	Avant - domicile	Après - bureau	Après - mobilité	Après - domicile
DCS	249	92.0	3.8	3.3	68.0	3.3	28.7
DDE	23	86.1	9.3	0.2	66.7	8.3	25.0
DF	770	88.1	2.7	7.8	63.1	2.7	34.3
DI	811	84.1	8.9	5.8	49.0	8.4	42.6
DIP	2'812	80.2	5.3	14.2	72.7	5.2	22.0
DSES	1'581	89.4	7.3	2.3	73.7	7.1	19.2
DT	558	85.6	10.3	4.0	64.4	9.6	26.0
PRE	127	88.1	6.8	3.5	66.5	6.1	27.4
SGGC	4	87.5	2.5	10.0	52.5	5.0	42.5
non spécifié	39	87.6	4.4	8.1	70.8	5.4	23.8
Total	6'974	84.7	6.3	8.3	68.1	6.0	25.8

NB : les valeurs sont exprimées en % du temps de travail hebdomadaire

7.3. Profils d'organisation bureau / mobilité / télétravail

Figure 71 Pourcentage du temps au bureau / mobilité / télétravail pour les 5 profils type AVANT le confinement

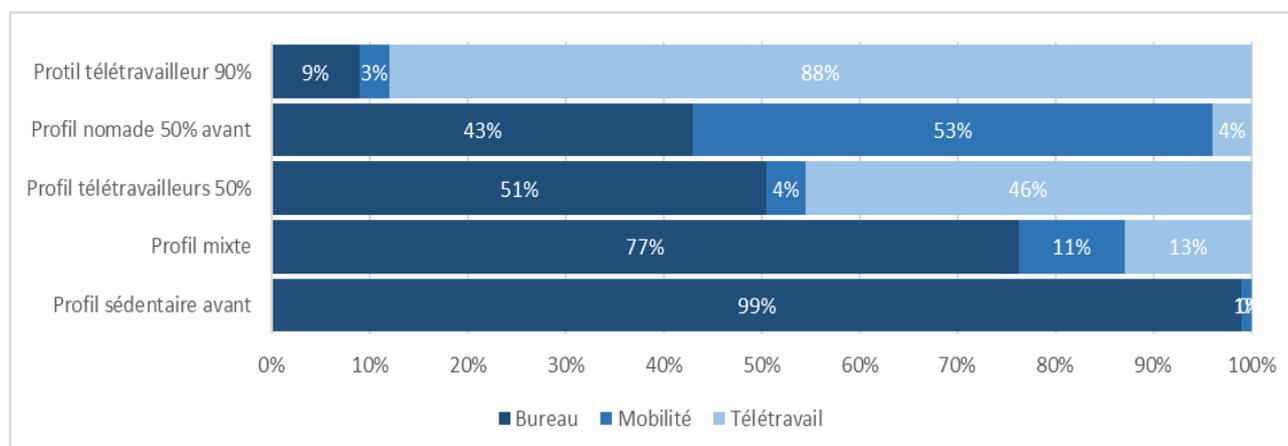


Figure 72 Répartition des 5 profils type correspondant à AVANT le confinement

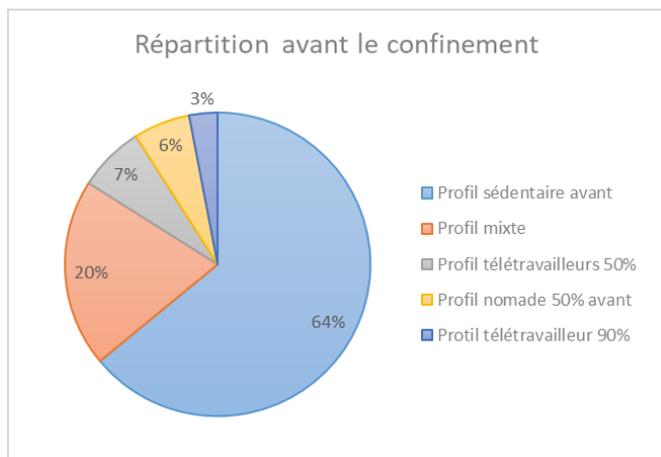


Figure 73 Pourcentage du temps au bureau / mobilité / télétravail pour les 5 profils type APRES le confinement

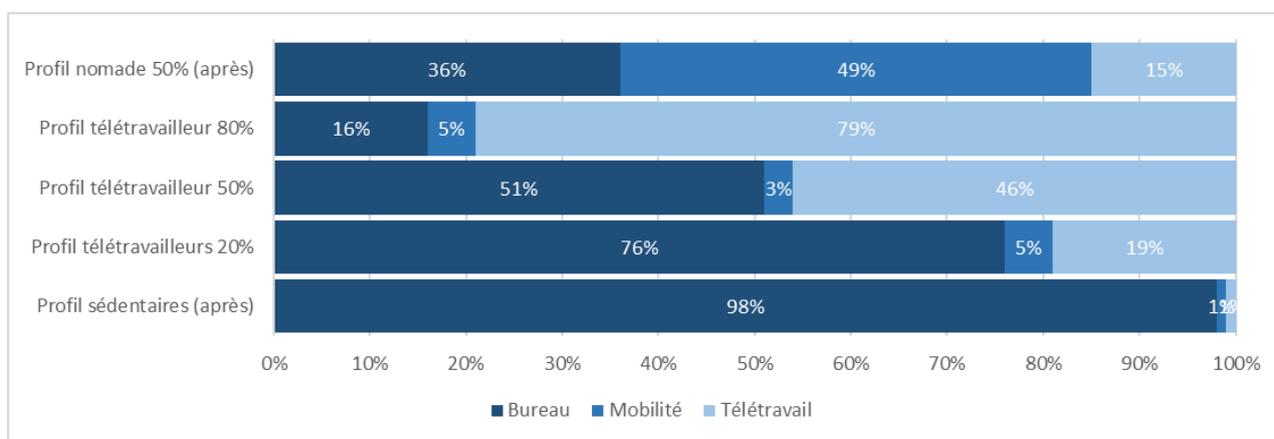


Figure 74 Répartition des 5 profils type correspondant à APRES le confinement

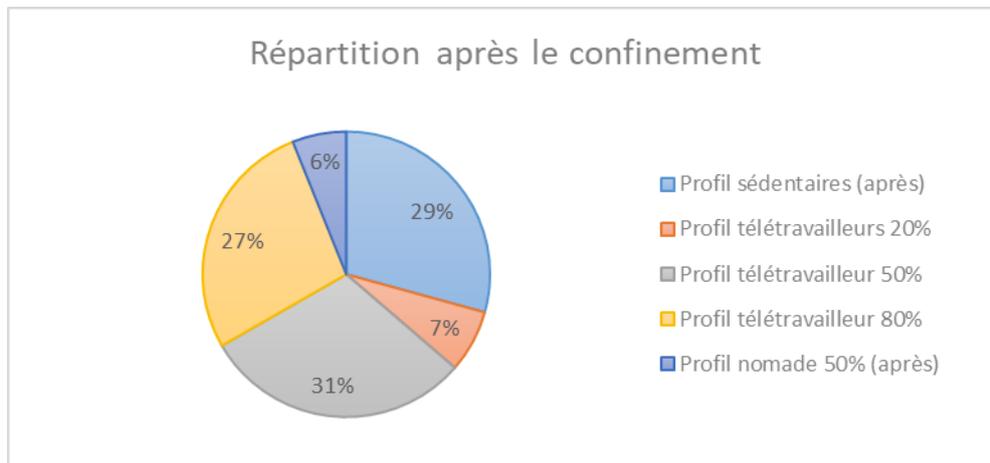


Figure 75 Tableau de répartition des profils type AVANT / APRES par département

Étiquettes de lignes	Mixte	Nomade 50% (avant)	Sédentaire (avant)	Télétravailleur 50% (avant)	Télétravailleur 80% (avant)	Total général
DCS	30	4	203	6	4	247
DDE	6	2	14			22
DF	225	17	488	16	12	758
DI	198	76	494	19	13	800
DIP	612	129	1555	376	130	2802
DSES	180	120	1224	29	13	1566
DT	135	59	352	5	6	557
PRE	20	11	91	3		125
SGGC			3	1		4
Total général	1406	418	4424	455	178	6881

Étiquettes de lignes	Nomades 50% (après)	Sédentaire (après)	Télétravailleur 20%	Télétravailleur 50%	Télétravailleur 80%	Total général
DCS	6	53	18	88	84	249
DDE	3	5		9	6	23
DF	16	153	69	370	160	768
DI	68	81	152	414	96	811
DIP	147	1038	148	666	812	2811
DSES	128	562	55	348	488	1581
DT	61	106	32	175	184	558
PRE	10	28	9	38	42	127
SGGC		1	1	2		4
Total général	439	2027	484	2110	1872	6932