



Les chartes des temps, outils au service du management et du travail hybrides

Le rapport au travail a été profondément modifié par la crise sanitaire et le travail « hybride » ou « mixte » (combinaison, dans la durée, du travail au bureau et du travail à distance) se met en place (point I), avec un impact sur les pratiques managériales (point II).

Les chartes des temps « nouvelle génération » pourraient être un outil au service de ce management renouvelé (point III).

I. Le rapport au travail et au temps de travail a été modifié par la généralisation du travail à distance pendant la crise sanitaire

➤ Le travail à distance sous contrainte sanitaire, a montré son ambivalence.

Il s'est traduit par le développement de l'autonomie des agents et l'établissement d'un certain niveau de confiance entre eux et leurs managers.

Mais il a donné lieu à une durée de travail augmentée, notamment le soir et les fins de semaine, à la perméabilité des vies professionnelle et privée ainsi qu'à un certain isolement et à des difficultés d'ordre psychologique, matériel, physique¹. Autant d'éléments sources de désengagement professionnel.

➤ Les attentes pour « le retour au bureau » sont en faveur de davantage de flexibilité des lieux et des temps de travail².

• Plusieurs sources s'en font l'écho. L'observatoire Cetelem relève [« le travail hybride et le nomadisme plébiscités par les français »](#). Les français préféreraient majoritairement une option de travail hybride alternant télétravail avec des phases de présentiel.

« C'est un modèle hybride (2 ou 3 jours en distanciel et 3 ou 2 jours de présentiel) qui est l'option la plus plébiscitée par les actifs (48%). Et encore davantage chez ceux qui ont pratiqué le télétravail pendant la crise sanitaire (58%). Ainsi, les français souhaiteraient télétravailler en moyenne 2,3 jours par semaine, un chiffre qui monte à 2,6 chez les actifs qui ont télétravaillé pendant la crise sanitaire. »

¹ [Avis du Comité économique et social européen «Les défis du télétravail : organisation du temps de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée et droit à la déconnexion»](#) (publié JOUE du 9 juin 2021)

² [Travail hybride, tendance 2021 ?](#) d'après [Enquête menée entre octobre et décembre 2020 dans 190 pays](#) par le Boston Consulting Group et The Network

« Si les actifs étaient complètement libres de leur choix de lieu de travail, ils souhaiteraient travailler la plupart du temps depuis chez eux (44%) ou sur le site de leur entreprise (36%). Mais certains sont tentés par des alternatives plus nomades : 60% (70% chez les moins de 35 ans) aimeraient, au moins de temps en temps, avoir la possibilité de travailler à l'extérieur (jardin, parc, etc.) ou dans des tiers-lieux comme les espaces de coworking (49%) ».

L'[étude Cadremploi](#) et Boston Consulting Group précise en outre :

« 78% des talents français plébiscitent un modèle hybride. Et lorsqu'ils se projettent dans ce nouveau modèle, les talents français désirent passer plus de temps au bureau qu'à leur domicile : 63% des répondants désirent bénéficier d'un maximum de 2 jours de télétravail par semaine ».

- Le journal Le Monde, le 23 sept. 2020³ indiquait à propos de l'organisation RH post COVID : « les entreprises veulent inventer une organisation hybride du travail » (...) et « la quête du mode d'emploi du travail hybride redonne la main à l'innovation managériale ».

Les attentes des agents, la montée en puissance du travail hybride vont impacter le management, l'organisation. Comment s'y adapter et comment les chartes des temps peuvent y contribuer ?

II. Les impacts du travail hybride : transformation managériale, évolution de l'organisation du travail.

➤ Vers un modèle d'organisation plus ouvert

- La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) préconise (depuis février 2019, avant le 1^{er} confinement) un modèle d'organisation plus ouvert pour les administrations en combinant plusieurs actions à mettre en œuvre pour⁴ :
 - transformer les processus de décision (plus de participation et de transparence, des objectifs collectifs, des groupes projets transversaux...),
 - « encapaciter » les agents (plus de mobilité, plus de collaborations, moins de contrôle a priori...),
 - mieux outiller les agents (équipements informatiques, accès à internet...)
 - adapter les environnements de travail (décloisonnement des espaces de travail, généralisation du télétravail...).

L'évolution vers des administrations «libérées» est une transformation globale, d'ampleur et de long terme, des modes de fonctionnement (*responsabilisation, autodétermination de l'organisation du travail...*) et de management (*suivi des résultats plutôt que des moyens, droit à l'erreur...*).

- « La direction de l'immobilier de l'État appelle les administrations à repenser leurs espaces de travail »⁵ : une nouvelle approche pour penser l'espace de travail en plaçant l'usage et l'activité au centre des réflexions. « Des bâtiments réversibles, le poste de travail revisité au bureau, la position de travail à distance, l'accès si nécessaire à un tiers-lieu,.. » doivent être réfléchis de manière participative, en tenant compte de la culture de chaque service et en invitant à l'expérimentation, pour répondre à des situations de travail variées et complémentaires.
- Les risques et les freins liés aux processus de conduite du changement peuvent être atténués par des actions de communication, d'organisation, de formation, et d'évolution culturelle.

³ [Le Monde, 23 septembre 2020](#)

⁴ [Vers un modèle d'organisation plus ouvert \(recueil de bonnes pratiques\), DITP, février 2019](#)

⁵ [Acteurs publics, 22 juin 2021](#) d'après le [Rapport sur l'immobilier public de demain \(DIE, octobre 2020\)](#)

➤ Les nouveaux défis du manager après la crise sanitaire

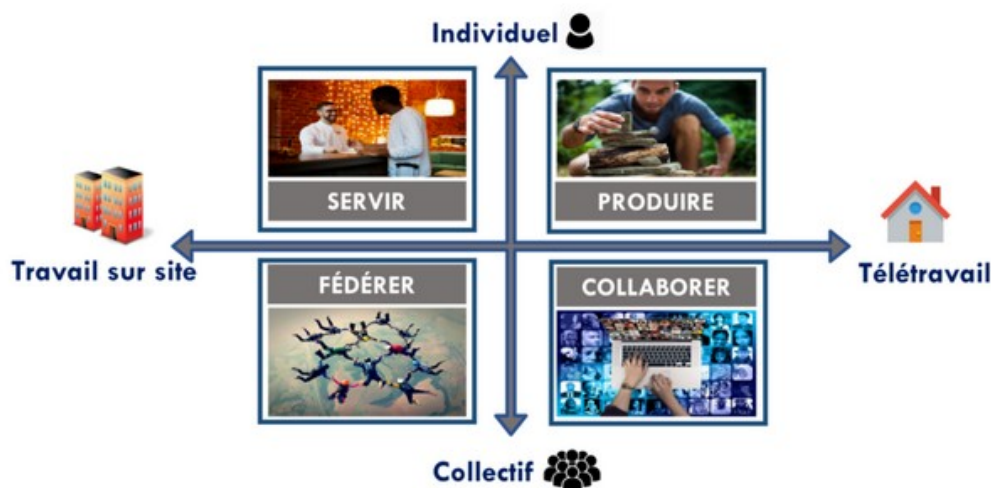
En mai 2021, Harvard Business Review les caractérise ainsi : « **piloter l'engagement des télétravailleurs dans l'espace et le temps** »⁶

- « L'âge et le charisme ne suffisent plus : place au leadership de proximité, à l'autorité relationnelle et à l'empathie. Le « trust & track » (faire confiance et piloter) a remplacé le «command & control» (commander et contrôler). »

Cela nécessite de la part du cadre :

- plus d'accompagnement et de soutien,
 - un mode de management par la confiance a priori et une posture de facilitateur, au service de ses collaborateurs
 - un leadership capable d'une vision commune ainsi que d'assurer l'alignement entre les objectifs collectifs de l'organisation et l'engagement individuel de ses membres.
- Penser « organisation du travail hybride »

La fonction managériale sera aussi conduite à questionner les missions de chacun et les modes d'organisation du travail. Deux questions sont à croiser : « Quelles missions doivent être réalisées sur site (ou chez le client) et lesquelles sont possibles à domicile ? Quel travail nécessite un regroupement collectif et lequel peut être réalisé en solo ? ». Harvard Business Review (cf note 6) illustre ainsi cette réflexion :



Les questions proposées par le DITP et la DGAFP fin 2020⁷ peuvent guider ce travail collaboratif. Par exemple :

Quelles règles du jeu voulons-nous adopter pour travailler ?

Pour tirer au mieux parti de ces temps où nous sommes tous sur le même site, nous en profitons pour... (ex : organiser des réunions spécifiques, des rituels informels...)

Pour tirer au mieux parti des temps où toute l'équipe n'est pas sur le même site... (ex ...Nous limitons la sollicitation de nos collègues -emails, téléphone, réunions...- entre heure et heure afin de respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de chacun)

Comment assurer le bien-être de chacun en optimisant notre fonctionnement d'équipe ?

Pour que nous tirions réellement les bénéfices du travail mixte, et pour que nous en limitons les risques, nous devons être

⁶ [Piloter l'engagement des télétravailleurs dans l'espace et le temps, nouveau défi du leadership](#)

⁷ [Guide pour accompagner les équipes sur le fonctionnement en mode mixte, DGAFP-DITP, décembre 2020](#)

attentifs à nos modes de fonctionnement. Lesquels ? (ex : nous veillons à bien séparer vies professionnelle et personnelle ; nous sommes attentifs au « présentisme à distance » ; ..).

Comment faire évoluer nos processus pour qu'ils soient compatibles avec le travail mixte?

Comment utiliser le travail mixte (présentiel et à distance) pour transformer notre culture ?

Ce mode de travail demande en général, en effet, de faire évoluer nos modes de fonctionnement et de développer une culture d'équipe basée davantage sur la confiance, l'autonomie, la responsabilisation, l'agilité et une communication fluide.

III . Les chartes du temps, au service du management et du travail hybrides

Pour la plupart conçues avant la crise sanitaire, les chartes des temps⁸ gagneront à être requestionnées pour être plus adaptées aux nouvelles attentes des agents et aux nouveaux défis collectifs, et autoriser des expérimentations. Elles constitueront ainsi un outil au service de la transformation de notre culture managériale, et seront au service du travail hybride.

Parmi les quatre leviers identifiés par la DITP pour mettre en œuvre une démarche « vers un modèle d'organisation plus ouvert »^(cf note 4), nous en avons sélectionné trois en lien avec le sujet « charte des temps » que nous avons illustrés par les exemples d'actions et d'initiatives mises en œuvre dans les démarches publiques étudiées par la DITP:

Le levier RH et management permettant de repenser le rôle du management et de la hiérarchie [NDLR : cf point II de la note] et d'accompagner les collaborateurs dans leur quotidien et leur parcours professionnel au moyen de la formation ou de dispositifs spécifiques d'accompagnement (mentoring, suivi de parcours de carrière, coaching...).

Exemples en lien avec le sujet « charte des temps » :

réduction voire suppression des contrôles

- ▶ *Instauration d'un mode de management basé sur le contrôle des objectifs et abandon du contrôle de la présence*
- ▶ *Suppression du pointage et des horaires fixes (liberté d'organiser son temps de travail selon ses contraintes et préférences personnelles)*
- ▶ *Mise en avant de l'équilibre vie pro/vie perso*
- ▶ *Sensibilisation à la déconnexion*

Le levier organisation et processus visant à adapter l'organisation du travail [NDLR : cf point II de la note], à simplifier les processus de prise de décision et à responsabiliser les collaborateurs dans la réalisation de leurs missions ;

Exemple en lien avec la gouvernance pour l'élaboration d'une « charte des temps » :

prise de décision collective

Le levier environnement de travail visant à la fois à adapter le cadre et les conditions de travail aux enjeux du travail collaboratif dans une relation de confiance et à améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs.

Exemples en lien avec le sujet « charte des temps » :

Généralisation du Télétravail

- ▶ *Ouverture des possibilités de télétravail à la majorité voire la totalité des collaborateurs dont l'activité le permet ; et de manière la plus libre possible (pas de jours imposés, pas de contrôle des plages horaires d'activité)*

Espaces de co-working et tiers lieux

- ▶ *Mise à disposition d'un catalogue d'espaces de co-working accessibles aux collaborateurs qui ne sont pas en mesure ou ne souhaitent pas télétravailler depuis chez eux*
- ▶ *Mise en place d'un réseau de bureaux déconcentrés permettant aux collaborateurs de travailler dans un autre bureau de son entreprise que celui auquel il est rattaché*

⁸ Exemple : [cadre ministériel pour l'élaboration des chartes des temps](#)