



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations

Numéro de projet : 2021 - 1 - FR01 - KA220 - VET - 000029506

DOCUMENT D'ORIENTATION



Table des matières

INTRODUCTION	4
LE PROJET	5
LA STRUCTURE DU DOCUMENT	8
RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SUR LE TERRAIN.....	8
ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS	8
CONCLUSIONS GÉNÉRALES.....	9
ANNEXE	9
RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SUR LE TERRAIN RAPPORTS NATIONAUX.....	10
RAPPORT NATIONAL AGFE - FRANCE	11
RAPPORT NATIONAL BDF - PAYS-BAS	12
RAPPORT NATIONAL DANMAR - POLOGNE	13
RAPPORT NATIONAL ENPHASYS - CHYPRE.....	14
RAPPORT NATIONAL FCB - BELGIQUE	15
RAPPORT NATIONAL GDOCE - ESPAGNE.....	16
RAPPORT NATIONAL MEDORO - ITALIE	17
LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS.....	18
1 - LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	20
1.1 Avantages et pratiques positives constatés sur le terrain	20
1.2 Inconvénients et pratiques négatives constatés sur le terrain	24
1.3 Résultats des actions pilotes	26
2 -RECOMMANDATIONS	27
2.1 - Assurer un partage complet et général des principaux fondements d'un programme FlexWork, de haut en bas.....	27
2.2 - Adopter une gouvernance adéquate du système dans un environnement hybride, notamment en termes de communication, de répartition des tâches et de contrôle des processus et des résultats.	27
2.3 - Garantir des outils technologiques adéquats à tous les collaborateurs	28
2.4 - Mieux s'occuper de son bien-être personnel (indication pour les employeurs et les employés)	29
2.5 - Accompagner et soutenir le processus d'adaptation au travail hybride	29
CONCLUSIONS GÉNÉRALES	30
ANNEXE	32



GLOSSAIRE	32
RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SUR LE TERRAIN RAPPORTS NATIONAUX.....	36
RAPPORT NATIONAL AGFE - FRANCE.....	38
RAPPORT NATIONAL BDF - PAYS-BAS	49
RAPPORT NATIONAL DANMAR - POLOGNE	62
RAPPORT NATIONAL ENPHASYS - CHYPRE.....	72
RAPPORT NATIONAL FCB - BELGIQUE	80
RAPPORT NATIONAL GDOCE - ESPAGNE.....	89
RAPPORT NATIONAL MEDORO - ITALIE.....	98



INTRODUCTION

La pandémie de Covid-19 a frappé l'ensemble des pays de l'Union européenne et du monde en 2020. En plus des problèmes socio-sanitaires, les Etats ont donné des directives très strictes pour limiter la mobilité des citoyens et ainsi stopper la transmission du virus. Une telle situation a pris de court toutes les organisations des secteurs public et privé du monde entier qui ont dû trouver des solutions pour poursuivre leurs activités. En conséquence, le travail flexible a rapidement gagné du terrain au niveau mondial. Le projet "Nouvelle culture du travail" (NWC) vise à doter les responsables des ressources humaines et les prestataires de formation professionnelle des connaissances, des compétences et des outils nécessaires pour aider les employés à s'adapter efficacement aux pratiques de travail flexibles et à relever les défis potentiels qui pourraient se présenter. Le projet vise donc à impliquer les entités identifiées comme des candidats potentiels à la mise en œuvre de modalités de travail à distance et flexibles. Ces diverses entités appartiennent à la fois au secteur public et au secteur privé, y compris les administrations publiques locales, les établissements d'enseignement, les entreprises, les organismes du secteur tertiaire et les associations.

Le présent **document d'orientation** a des objectifs multiples, qui s'articule autour de **trois axes principaux** :

1. Il vise à illustrer la nécessité d'une transition vers des pratiques de travail plus flexibles. En présentant des justifications, le document souligne l'importance de ce changement de paradigme dans les environnements de travail modernes.

2. Il décrit les différentes politiques de flexibilité du travail dans les pays de l'Union européenne (UE) partenaire du projet. L'examen approfondi de chaque politique met en lumière leurs avantages et inconvénients respectifs, offrant une compréhension globale de leur impact sur la dynamique du travail.

3. S'appuyant sur les expériences et les enseignements tirés du projet NWC, le document d'orientation préconise une ligne de conduite.

Le document fournit des recommandations pratiques et fondées sur des preuves en synthétisant les idées tirées d'une recherche documentaire approfondie, de témoignages authentiques d'employés et d'une recherche de terrain perspicace. Ces recommandations sont une source d'inspiration qui permet aux organisations de cultiver et de mettre en œuvre des modalités de travail à distance efficaces qui s'adaptent à l'évolution du monde du travail.

Sur la base de ces objectifs, le présent document résume d'abord les éléments qualifiants du projet du NWC, puis illustre les résultats des recherches documentaires et sur le terrain, expose ensuite les enseignements tirés et les recommandations correspondantes et se termine enfin par des conclusions générales de nature prospective.



LE PROJET

NWC - New Work Culture est un projet réalisé dans le cadre du programme Erasmus Plus et vise à relever l'un des **principaux défis auxquels les nations européennes et le monde du travail** seront confrontés dans un avenir proche : **le besoin de flexibilité et d'adaptabilité**. NWC veut fournir un espace de réflexion et un cadre de formation/opérationnel sur la **nouvelle façon de travailler dans un environnement "hybride"**.

LE CONTEXTE

Les lieux de travail deviennent plus flexibles et plus diversifiés. Dans ce nouveau monde du travail aux **avancées technologiques rapides**, alimenté par la crise COVID 19, les entreprises ont dû **réajuster leurs procédures, leurs structures et même leur environnement physique de travail**. Le travail a pris un nouveau tournant avec la percée du travail à distance.

Les organisations, les formateurs et les travailleurs doivent désormais envisager de nouvelles façons de travailler ensemble autour de la flexibilité au travail. Ce projet s'inscrit dans une volonté commune de fournir aux professionnels le savoir-faire et les outils nécessaires pour s'adapter à la construction d'une nouvelle culture du travail.

L'OBJECTIF

L'objectif général du NWC est **de développer la capacité des PME, des professionnels de la formation professionnelle et des employés de l'administration publique à faire face à la transformation numérique dans l'organisation du travail au sein d'entreprises pour lesquelles le télétravail est une option possible pour les salariés**. Le projet entend contribuer au développement de **solutions innovantes pour la gestion des équipes et des personnes dans un environnement de travail hybride, en mettant l'accent sur**

- renforcer l'**interconnexion entre tous les acteurs** impliqués dans une entreprise,
- la nécessité d'acquérir et/ou de renforcer des compétences **non techniques adéquates (ou compétences douces)**
- l'harmonie entre la **vie privée et la vie professionnelle**.

LES ACTIONS CLÉS

- Identifier et rassembler les **pratiques européennes** afin d'élaborer les programmes, les compétences et les connaissances nécessaires au développement d'une nouvelle culture du travail.
- Développer et tester un **cadre et des outils de formation** pour améliorer la flexibilité et les compétences non techniques au travail.
- Diffuser les résultats obtenus dans le but d'**intégrer les bonnes pratiques entre les organisations des secteurs privé et public**.



LES CIBLES

Le projet NWC s'adresse aux **organisations, aux prestataires de formation professionnelle et aux travailleurs (salariés)** et repose sur l'idée que les **responsables des ressources humaines, les travailleurs, les formateurs et les professionnels** ont besoin d'acquérir un savoir-faire, des compétences non techniques et des compétences techniques pour s'adapter à un monde du travail en mutation, **tant dans le secteur public** (administrations publiques locales, écoles, etc.) **que dans le secteur privé** (entreprises, organismes du secteur tertiaire, associations, etc.). **Le personnel des organisations participantes** fait également partie des bénéficiaires directs du projet.

LES RÉSULTATS

Les résultats intellectuels suivants ont été élaborés par le partenariat :

1. **Le cadre de formation de la NWC**, une feuille de route comprenant un programme, des outils, des méthodes et du matériel de formation pour enseigner/former les gestionnaires et les responsables des ressources humaines ainsi que les salariés eux-mêmes directement sur la plateforme NWC
2. **Guide du NWC sur la gestion d'équipe**, pour les managers travaillant avec des équipes et qui sont confrontés au télétravail ainsi que pour les représentant des ressources humaines et les salariés eux-mêmes confronté au nouveau travail intelligent. Ce guide, fort de ses conseil théoriques et ses activités pratiques permet de développer des compétences stratégiques pour évoluer sereinement dans un contexte hybride
3. **Études de cas du NWC** : une collection de bonnes et de mauvaises pratiques dont on peut s'inspirer.
4. **La plateforme d'apprentissage en ligne du NWC** comprenant les résultats des projets susmentionnés, le contenu et la fourniture d'Open Badges, une ressource innovante permettant la reconnaissance des apprentissages NWC.
5. **Document d'orientation NWC** : ci présent, est un plan d'action et recommandation à l'intention des institutions administratives/ politiques et des parties prenantes

L'ÉVALUATION et PHASE DE PILOTAGE

L'évaluation sert de boussole qui guide le partenariat vers l'amélioration, le perfectionnement et la validation, en veillant à ce que les efforts soient conformes aux buts et objectifs visés. Le consortium a donc voulu mettre en lumière **les différents outils** conçus et utilisés pour mesurer l'utilité et l'adéquation des résultats du projet. Ces résultats ont fait l'objet de phases pilotes spécifiques et réfléchies avec différents groupes afin d'améliorer la qualité et mettre à jour les outils quand nécessaire.



L'**action pilote**" s'est déroulée en ligne ou en face à face, selon les préférences des partenaires et des participants, avec la participation d'un minimum de 35 formateurs/représentants de l'EFP (5 de chaque organisation partenaire) et d'un minimum de 70 managers, employés et experts (10 de chaque organisation partenaire).

LE PARTENARIAT

Le projet de partenariat NWC rassemble 7 organisations de 7 pays européens :

- **Association de Gestion des Fonds Européens - AGFE (France) - *Coordinateur de projet***
<https://www.agfe95.eu/>
- **Business Development Friesland -BDF (Pays-Bas)**
www.bdfriesland.nl
- **Danmar Computers (Pologne)**
www.danmar-computers.com.pl
- **Emphasys Centre" (Chypre)**
<http://www.emphasyscentre.com/>
- **Forum Citoyens - Burgers asbl - FCB (Belgique)**
<https://forumcitoyens.be/>
- **G12 Grupo Empresarial de Servicios - Gdoce (Espagne)**
<http://www.gdoce.es/>
- **Med.O.R.O. scarl (Italie)**
www.medoroscarl.eu

<https://newworkculture.erasmus.site/it/>



LA STRUCTURE DU DOCUMENT

RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SUR LE TERRAIN

Chaque partenaire a rédigé un **rapport national** concernant :

- les bonnes **pratiques réglementaires, organisationnelles et relationnelles relatives aux environnements de travail flexibles et hybrides** adoptées dans chaque pays partenaire
- la situation actuelle et les tendances liées au **rôle des professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP)** et leurs partenariats avec des entités publiques et privées visant à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et formée

Chaque rapport national est basé sur :

- une **recherche documentaire** réalisée en consultant des sites web spécialisés et d'autres publications disponibles avec toutes les **références (textes et sites web)** utilisées.
- une **recherche sur le terrain** basée sur les résultats d'un **questionnaire** soumis à son propre **groupe d'experts, de travailleurs et de professionnels** appartenant aux secteurs privé et public

Dans cette partie, seules les **conclusions finales** de chaque rapport national sont reproduites, tandis que les rapports intégraux individuels sont inclus dans l'annexe pour leur consultation spécifique.

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Les "**leçons apprises**" sont illustrées par les thèmes les plus importants qui ont émergé à la fois de la recherche et de l'expérience des projets de chaque partenaire dans leurs pays respectifs :

- une série de **bonnes et de mauvaises pratiques** détectées dans les diverses situations de travail hybride considérées.
- les **indications** qui sont apparues à la suite des **actions pilotes**, c'est-à-dire les tests de vérification et d'évaluation des "outils" que chaque partenaire a soumis à son propre groupe d'"experts" qualifiés dans le domaine de l'organisation des entreprises, de la gestion des ressources humaines et de la formation professionnelle.

Sur la base de ces "leçons", une série de **recommandations** sont finalement proposées afin d'**optimiser l'efficacité et l'efficience du travail flexible dans la** perspective de son fort développement dans un avenir proche.



CONCLUSIONS GÉNÉRALES

En conclusion, les leçons apprises mettent en lumière les principaux thèmes qui ont émergé à la fois de la recherche et de l'expérience des partenaires dans leurs pays respectifs. Cela comprend une série de bonnes pratiques et de défis rencontrés dans différentes situations de travail hybride, ainsi que les recommandations issues des actions pilotes et des évaluations des outils de conception. Ces recommandations visent à optimiser l'efficacité et l'efficience du travail flexible dans un avenir proche, en tenant compte des perspectives de développement. Il sera question des considérations finales sur le projet NEW WORK CULTURE dans la situation actuelle et dans une perspective future

ANNEXE

GLOSSAIRE

Ce glossaire vise principalement à expliquer la signification de divers termes trouvés dans des règlements ou dans des articles ou rapports et qui pourraient être considérés comme des synonymes même s'ils ne le sont pas ou dont la signification n'est pas toujours sans ambiguïté.

RAPPORTS NATIONAUX

Les rapports nationaux complets relatifs aux recherches, tant documentaires que sur le terrain, que chaque partenaire a menées sur la situation de son pays en ce qui concerne l'expérience du travail hybride sont reproduits.



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SUR LE TERRAIN RAPPORTS NATIONAUX



RAPPORT NATIONAL AGFE - FRANCE

L'exploration des expériences de travail hybride dans le contexte de la France révèle un large éventail d'idées et de défis. L'adoption de modalités de travail flexibles, en particulier pendant la pandémie COVID, a mis en évidence des éléments à la fois positifs et négatifs. La flexibilité et l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont des avantages évidents, et des gains de productivité ont été constatés dans les tâches administratives. Toutefois, des problèmes tels que la réduction de la communication directe, la fragmentation potentielle de l'équipe et la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle ont également été relevés.

La répartition du contenu de la formation reflète l'accent mis sur les aspects organisationnels, relationnels et techniques, chacun d'entre eux étant plus ou moins important. Bien que des formations aient été proposées, la note modérée de 3 en termes d'efficacité suggère que des améliorations sont possibles. Une constatation notable est l'importance de maintenir des liens sociaux, de favoriser la cohésion de l'équipe et de faciliter une communication claire pour contrer les éventuels sentiments d'isolement.

Les recommandations pour une performance efficace dans un environnement hybride incluent le besoin d'outils de communication à distance robustes, de tâches bien définies communiquées par le biais d'horaires partagés et d'interactions régulières pour maintenir les liens sociaux. Le cadre juridique français souligne l'importance d'accords clairs et de la protection des droits des employés dans les environnements de travail hybrides. En fin de compte, la réussite d'un environnement de travail hybride dépend d'un bon équilibre entre la flexibilité, la communication et l'adaptation continue pour relever les défis et saisir les opportunités uniques qui se présentent.



RAPPORT NATIONAL BDF - PAYS-BAS

La transformation du paysage professionnel a été fortement influencée par l'essor du travail flexible et à distance. Aux Pays-Bas, cette évolution a été particulièrement prononcée en raison de l'approche progressiste du pays en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de l'accent mis sur l'autonomie des employés.

Le travail flexible, caractérisé par des ajustements des horaires de travail traditionnels, et le travail à distance, qui permet aux employés d'opérer en dehors des limites du bureau, ont offert une myriade d'avantages. Les employés ont noté l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'autonomie, la réduction des temps de trajet et la flexibilité générale que ces modèles permettent. Simultanément, les employeurs ont bénéficié d'une réduction des coûts opérationnels et d'une amélioration de la satisfaction des employés. Cependant, des défis persistent, notamment en ce qui concerne le maintien de la cohésion de l'équipe, la sécurité des données et le contrôle efficace des performances. Des statistiques récentes révèlent l'intégration profonde du travail hybride dans la culture professionnelle néerlandaise. L'augmentation notable des heures de travail à domicile après la conférence COVID-19, la tradition néerlandaise du travail à temps partiel et le désir constant des employés de conserver un certain degré de travail à distance témoignent de son importance.

Le cadre juridique des Pays-Bas a évolué pour tenir compte de ce changement. Bien qu'il n'existe pas de droit légal pour les employés de travailler à domicile, les récents mouvements législatifs suggèrent une tendance à reconnaître les droits du travail à distance. Malgré cela, le sentiment reste partagé, une grande partie des personnes interrogées estimant que de telles décisions devraient être prises d'un commun accord par les employeurs et les employés, plutôt que d'être imposées par la loi.

Les professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) sont au cœur de l'approche néerlandaise en matière de travail flexible et à distance. Leurs collaborations avec les entités des secteurs public et privé soulignent l'engagement du pays à aligner l'éducation sur les demandes en constante évolution du marché du travail. L'accent mis sur l'apprentissage tout au long de la vie, la numérisation et les parcours d'apprentissage personnalisés accentue encore l'importance des professionnels de l'EFP.

Les recherches sur le terrain révèlent que si la majorité d'entre eux ont connu un environnement hybride continu, l'adoption du travail flexible s'est surtout accélérée en raison de la pandémie. Malgré les difficultés, notamment la réduction des interactions informelles et les problèmes de cohésion d'équipe, les avantages tels que la réduction des trajets domicile-travail et la flexibilité des horaires semblent l'emporter.

La législation et les politiques ont joué un rôle essentiel dans le façonnement du paysage du travail flexible. La loi sur le travail flexible, l'accent mis sur le travail à temps partiel, l'introduction d'outils numériques et la flexibilité des heures de début et de fin de travail sont autant de facteurs qui ont contribué à cette évolution. En outre, les considérations relatives à la sécurité et à l'ergonomie pour les travailleurs à distance restent primordiales.

Face à l'évolution de la dynamique du travail, les Pays-Bas se distinguent comme une nation progressiste, qui s'adapte rapidement et efficacement aux exigences de l'ère moderne. L'évolution vers un modèle de travail hybride n'est pas simplement une réaction à la pandémie ; elle représente



un changement profond de l'éthique de travail néerlandaise, qui met l'accent sur l'efficacité, la flexibilité et un mode de vie équilibré.

RAPPORT NATIONAL DANMAR - POLOGNE

En Pologne, le travail hybride a connu des avancées significatives et des défis communs ces dernières années. L'accélération de la numérisation des lieux de travail a suscité l'intérêt et l'intrigue des employeurs et des employés, conduisant à l'exploration de nouveaux paradigmes de travail. Ce résumé vise à fournir un aperçu perspicace du paysage du travail hybride en Pologne, en approfondissant les tendances émergentes, les avantages et les obstacles rencontrés par les entreprises et les individus.

En examinant son impact sur la productivité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la satisfaction des employés, cette analyse vise à mettre en lumière le potentiel du travail hybride en tant que solution innovante pour répondre aux besoins évolutifs de la main-d'œuvre polonaise. Le travail hybride gagne en popularité en Pologne, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Les entreprises introduisent de plus en plus de modèles de travail flexibles, permettant aux employés de combiner travail à distance et travail au bureau. Le travail hybride présente à la fois des avantages, tels qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et une plus grande flexibilité, et des défis, tels que l'isolement social, les difficultés de communication et le suivi du travail à distance.

La pandémie de coronavirus a considérablement accéléré l'adoption du travail hybride. En 2020, de nombreuses entreprises ont dû passer au travail à distance, ce qui les a amenées à assouplir leur modèle de travail. De nombreuses entreprises ont introduit un modèle hybride, dans lequel les employés ont la possibilité de travailler à la fois au bureau et à distance. Cela permet une plus grande flexibilité et une personnalisation du travail en fonction de la nature des tâches.



RAPPORT NATIONAL ENPHASYS - CHYPRE

Chypre adopte progressivement des pratiques de travail flexibles, soutenues par un cadre juridique applicable aux secteurs public et privé. Dans le secteur public, le cadre juridique offre aux fonctionnaires diverses possibilités d'aménagement du travail, en mettant l'accent sur la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et sur la prise en compte des responsabilités personnelles.

En revanche, le secteur privé permet aux employeurs et aux employés de négocier des modalités de travail flexibles dans des conditions mutuellement acceptables, ce qui favorise diverses approches novatrices du travail. Toutefois, l'adoption de pratiques de travail flexibles peut varier selon les secteurs et les organisations, les grandes entreprises étant plus réceptives en raison de leurs ressources et de leurs capacités, tandis que les PME peuvent être confrontées à des difficultés de mise en œuvre.

En outre, les professionnels de l'EFP jouent un rôle essentiel dans le renforcement des compétences de la main-d'œuvre, et les partenariats et collaborations entre ces experts et les entités des deux secteurs sont de plus en plus fréquents. Ces collaborations créent une situation gagnant-gagnant, permettant aux organisations d'aligner la formation sur leurs objectifs, leur culture et leurs pratiques de travail flexibles, tandis que les employés acquièrent des compétences précieuses pour une productivité et une adaptabilité accrues.

Enfin, l'enquête sur le terrain met en lumière les expériences et les perceptions des employés travaillant dans un environnement hybride à Chypre. Les participants ont souligné les aspects positifs et négatifs du travail flexible, les avantages étant une concentration accrue, une meilleure productivité et un gain de temps. Toutefois, le sentiment d'isolement, la réduction des interactions sociales et les difficultés techniques ont été mentionnés comme des inconvénients.

Les résultats soulignent l'importance d'offrir une formation et un soutien aux employés dans les environnements de travail hybrides et de mettre en œuvre des procédures claires et un suivi efficace pour garantir une adaptation réussie à ce modèle de travail.



RAPPORT NATIONAL FCB - BELGIQUE

Avant la crise Covid, la pratique du travail hybride était marginale en Belgique, en particulier dans le secteur privé. Elle concernait encore un faible pourcentage de travailleurs et se limitait généralement à une partie restreinte de leur temps de travail. Progressivement, on a cependant commencé à entendre parler d'une demande croissante de télétravail de la part des travailleurs, au nom d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais de la part d'entreprises qui restaient pour la plupart assez réticentes.

En trois ans, le travail a radicalement changé. En Belgique, en combinant la nature du travail effectué (la profession) et le secteur d'activité de l'établissement, plusieurs études récentes ont estimé que près de la moitié des emplois salariés situés en Région bruxelloise (la capitale) pourraient être concernés par l'application du travail hybride.

Il faut noter que l'expérience des participants à cette étude montre que l'avènement du travail hybride est une expérience relativement jeune en Belgique, ancrée dans les pratiques post-Covid et pas encore perçue par les participants à la formation professionnelle comme une organisation durable ou acquise, même s'ils mettent en avant une meilleure qualité de travail en général, leur permettant de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Il convient également de noter que les besoins des participants ne semblent pas se situer à un niveau technique, mais reflètent plutôt un besoin de mieux comprendre les nouvelles technologies.



RAPPORT NATIONAL GDOCE - ESPAGNE

Le concept d'environnement de travail hybride est devenu populaire en Espagne, en particulier à la suite de la pandémie de COVID-19. Avant mars 2020, le travail à distance était relativement limité, mais la crise a provoqué un changement substantiel, avec environ un tiers de la main-d'œuvre espagnole passant au travail à distance. Bien que le volume d'heures de travail à distance ait diminué un an plus tard, l'impact sur les individus a été profond, conduisant à une préférence pour cette modalité de travail (comme l'indique le fait que 83,7 % d'entre eux expriment une forte inclination pour ce mode de travail).

Le gouvernement espagnol a été poussé à rattraper cette nouvelle réalité et à réglementer cette "nouvelle culture du travail". L'objectif était d'établir un cadre cohérent pour l'ensemble du territoire, tout en équilibrant les avantages des nouvelles formes d'emploi, tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Comme décrit précédemment, la législation encourage l'adoption de modèles de travail innovants tout en maintenant un ensemble complet de droits qui protègent les principes essentiels. Toutefois, le secteur public attend toujours sa propre législation en la matière.

En termes de formation, les entreprises, les acteurs sociaux, ainsi que les gouvernements centraux et régionaux reconnaissent unanimement l'importance d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre dans un large éventail de domaines. Les données disponibles montrent que la formation est en constante augmentation, touchant 5,3 millions de travailleurs. L'approche habituelle consiste à proposer des cours de gestion et d'administration, souvent dispensés en interne et en face à face. Enfin, il convient de noter l'investissement total de 888,6 millions d'euros réalisé par les entreprises pour faciliter la formation de leurs employés.

Le paysage des pratiques de travail flexible en Espagne est diversifié et étendu, ce qui rend difficile la tâche d'englober l'ensemble du spectre dans la liste fournie. La compilation, bien que sélective, vise à capturer un mélange d'approches courantes et d'avant-garde. D'un côté, des pratiques telles que le télétravail et le travail intelligent ont été les options numéro un et deux adoptées par la plupart des organisations. D'autre part, des pratiques telles que les banques d'heures et le partage d'emploi sont des exemples parfaits de stratégies innovantes visant à améliorer à la fois la productivité et le bien-être des employés. Cet éventail complet de pratiques témoigne des efforts déployés par les organisations pour maintenir une productivité et une efficacité optimales, sans nuire à la motivation et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leur personnel.

La recherche sur le terrain a servi de validation pratique pour la quasi-totalité des éléments discutés précédemment. Ces observations ont mis en évidence le fait que la formulation d'accords de travail hybrides résulte d'un mélange de négociations internes informelles et du cadre des législations nationales et régionales. De nombreux aspects positifs ont été très appréciés par les participants, mais il est important de ne pas perdre de vue les améliorations possibles. Le sentiment général est que les personnes interrogées sont satisfaites de cette modalité, même si certaines des entreprises pour lesquelles elles travaillent pourraient ne pas la conserver dans un avenir proche. Enfin, contrairement aux études présentées précédemment, la formation était en fait rare dans l'échantillon choisi.



RAPPORT NATIONAL MEDORO - ITALIE

Le système réglementaire italien concerne le "travail intelligent" et est dans l'ensemble assez rationalisé et efficace sur le plan opérationnel.

En effet, pour le secteur privé, il n'existe qu'une "loi mère" de 2017 (mise à jour seulement en 2022), donc déjà existante avant la pandémie, qui est notamment centrée sur la protection des droits et de la sécurité des travailleurs et sur la "réserve" pour les personnes défavorisées (pour des raisons de santé ou familiales), tandis que la définition concrète des conditions et des modalités de mise en œuvre du smart working a été confiée à un protocole d'accord signé par l'État avec les organisations syndicales.

Pour l'administration publique également, il n'existe qu'une seule loi de référence qui a été approuvée en 2020, précisément à l'occasion de la pandémie, et un document du ministère qui indique une série de lignes directrices de nature opérationnelle qui font également référence aux accords individuels avec les employés.

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, le principe de base est celui de l'adhésion volontaire des travailleurs au smart working : à notre avis, ce principe, s'il préserve d'une part la liberté de choix de l'employé (peut-être influencée par sa propre configuration de vie), risque d'autre part de rendre très difficile une organisation efficace et efficiente du travail, surtout s'il s'agit de petits groupes qui travaillent à la réalisation d'objectifs avec un niveau de cohésion adéquat.

Les quelques données que nous avons rapportées suffisent à montrer qu'en ce qui concerne le secteur privé (essentiellement celui des entreprises), même après la crise pandémique, seules les grandes entreprises maintiennent un pourcentage très élevé de travailleurs en smart working et ont réussi à organiser un environnement de travail hybride moyennement efficace sur une base permanente. Les moyennes, petites et micro entreprises, en revanche, souffrent encore d'un retard fondamentalement culturel, qui se traduit ensuite par des difficultés organisationnelles, techniques et de formation. Même dans l'administration publique, les marges d'amélioration sont encore considérables et les retards et difficultés signalés pour les petites entreprises sont encore plus évidents.

Le rôle de la formation dans l'accompagnement de ce processus d'adaptation nécessaire au nouveau mode de travail hybride apparaît donc tout à fait essentiel, comme en témoignent la bonne qualité et les résultats flatteurs trouvés à l'occasion des quelques expériences de formation recensées.

Tant pour les travailleurs que pour les employeurs, les avantages du travail intelligent se traduisent par un plus grand bien-être organisationnel et, partant, une plus grande productivité, ainsi que par une meilleure qualité de vie, notamment en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les problèmes critiques, quant à eux, se situent principalement d'un point de vue relationnel et mental et, très souvent, dans le domaine technologique.

En conséquence de ce qui est apparu, la meilleure perspective d'une organisation du travail qui prévoit de plus en plus de méthodes flexibles et "hybrides" est confiée à la capacité de.. :

- disposer d'outils numériques adéquats et de compétences suffisantes pour les utiliser de manière rentable
- définir, sur le plan organisationnel, des règles précises et des méthodes vérifiables
- adopter une approche de travail basée sur les objectifs et le travail d'équipe
- avoir une mentalité flexible et adaptable (des patrons aux collaborateurs)
- accompagner la transition "hybride" par des interventions de formation adéquates et systématiques
- mieux gérer son temps, notamment pour optimiser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET RECOMMANDATIONS



INTRODUCTION

Ce chapitre se compose de deux parties.

Dans la première - **leçons apprises** - vous pouvez trouver :

- Les expériences liées au travail dans un environnement hybride sont résumées, en termes de **bonnes et de mauvaises pratiques, d'avantages et d'inconvénients**, telles qu'elles ressortent à la fois des 51 questionnaires soumis à des répondants qualifiés représentant diverses réalités privées et publiques et des 35 études de cas élaborées. Ces expériences ont été sélectionnées et ramenées à **quatre domaines** :
 - **organisation/gestion**
 - **les outils technologiques**
 - **bien-être personnel/équilibre entre vie professionnelle et vie privée**
 - **formation**
- les indications qui sont apparues à la suite des **actions pilotes**, c'est-à-dire les **tests de vérification et d'évaluation des "outils" de conception** que chaque partenaire a soumis à son propre groupe d'"experts" qualifiés dans le domaine de l'organisation des entreprises, de la gestion des ressources humaines et de la formation professionnelle

La deuxième partie résume les **recommandations**, c'est-à-dire des indications précises de direction qui seront ensuite mises en œuvre concrètement par chaque entité de différentes manières et avec différents outils, résultant également du retour d'information sur le terrain (questionnaires et études de cas). Ces recommandations sont résumées en **cinq "idées fortes"**, l'une générale et les autres correspondant plus ou moins aux 4 domaines indiqués ci-dessus pour les leçons apprises : pour chacune d'entre elles, il y a des spécifications de contenu ou de méthode.

Ce chapitre décrit la **ligne de conduite** proposée par le projet pour l'**avenir prévisible** afin d'assurer ou au moins de faciliter l'**efficacité et l'efficacité optimales du travail flexible**.

D'un point de vue territorial, il n'y a évidemment pas de subdivision ici mais les données se réfèrent globalement au **territoire de l'ensemble du partenariat**. Pour trouver les détails des pays individuels, il suffit de consulter les rapports nationaux complets figurant en annexe.



1 - LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1.1 Avantages et pratiques positives constatés sur le terrain

Organisation/gestion

Avantages

- ❖ La flexibilité du travail facilite :
 - de meilleurs résultats et performances ;
 - l'amélioration de la productivité ;
 - le développement de l'initiative des salariés ;
 - le recrutement malgré la distance géographique.

- ❖ Le facteur de réussite du travail hybride est uniquement basé sur les résultats, même si une certaine coordination avec le manager et l'équipe est nécessaire.

Pratiques positives

- ❖ Le département des ressources humaines (pour les grandes entreprises ou les administrations publiques) ou le propriétaire de l'entreprise et/ou 1 ou 2 directeurs (pour les petites entreprises ou les micro-entreprises) sont responsables :
 - l'élaboration et la communication de politiques relatives aux modalités de travail flexibles
 - former les cadres et les employés à la gestion efficace et au travail dans un environnement à distance ou flexible, à l'utilisation des outils technologiques et au maintien d'une communication efficace avec les collègues lorsqu'ils travaillent à distance.

- ❖ Partage initial et ultérieur d'un système de travail hybride ou d'un programme FlexWork, avec les contributions des employés, des managers et des professionnels des ressources humaines, au moyen de :
 - un accord de télétravail définissant les conditions du travail à distance, y compris les critères d'éligibilité, le calendrier de travail et le lieu de travail à distance
 - des lignes directrices en matière de communication qui encouragent les contacts réguliers entre les employés et leurs responsables lorsqu'ils travaillent à distance



- la communication interne se fait par le biais de courriels, de réunions générales, de réunions de service et de réunions d'équipe, ainsi que de réunions individuelles avec chaque employé.
 - des informations sur la flexibilité disponibles sur l'intranet, auquel tout le monde a accès
 - des enquêtes et des groupes de discussion avec les employés pour mieux comprendre leurs besoins et leurs préférences, en utilisant ces informations comme base pour le développement d'un système de gestion de l'information.
- ❖ Contrôle périodique d'un programme FlexWork mesurant (normalement une fois par an) ses avantages par le biais d'enquêtes (bien-être, satisfaction, productivité, climat de travail, etc.)
 - ❖ Des listes de priorités pour les activités au bureau et en dehors du bureau afin d'optimiser les horaires pour le travail hybride.
 - ❖ Différentes façons de répartir le travail hybride entre les employés :
 - 2 à 3 jours par semaine, avec une exigence minimale de 40 % de présence sur place sur une période de 15 jours ;
 - donner aux employés la possibilité de continuer à travailler à domicile dans le cadre du travail mixte, en s'attendant à ce qu'ils passent en moyenne 40 à 60 % de leur temps dans les mêmes locaux que leurs collègues, que ce soit dans les bureaux ou sur les sites des clients ;
 - l'employé choisit et décide lui-même de ce ratio, à condition qu'il soit présent au bureau au moins 30 % du temps de travail.
 - ❖ Une fois par mois, les employés votent pour savoir s'ils veulent travailler le matin ou participer à une activité de cohésion avec leurs collègues.
 - ❖ Dans le cas du partage d'emploi, le processus commence généralement lorsqu'un employé, qui souhaite travailler selon un horaire réduit et qui connaît quelqu'un d'autre dans une situation similaire, c'est-à-dire avec des souhaits et des compétences compatibles, demande un accord de partage d'emploi.
 - ❖ (pour les écoles) Les réunions entre parents et enseignants ont lieu uniquement à distance, ce qui améliore la gestion du temps et la participation des parents.



Outils technologiques

Avantages

- ❖ Amélioration générale des compétences techniques des travailleurs et des enseignants (pour l'école)

Pratiques positives

- ❖ Investissez dans les nouvelles technologies et les outils numériques qui permettent le travail à distance, tels que les vidéoconférences, les outils de collaboration et les plateformes basées sur le cloud, afin que les employés puissent rester en contact.
- ❖ Mise à disposition d'appareils numériques permettant aux employés de travailler à distance, tels que des chaises de bureau ergonomiques, des ordinateurs portables, des moniteurs, des caméras et des écouteurs.
- ❖ Mise à disposition d'équipements gratuits (par exemple, souris, claviers ou casques) et allocation aux télétravailleurs pour leur permettre d'acheter tout équipement technologique nécessaire.

Bien-être personnel/équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Avantages

- ❖ Gain de temps sur les trajets matinaux et nocturnes, réduction du stress, des coûts et du temps perdu dans les transports.
- ❖ Le simple confort du travail à domicile, la réduction du stress lié aux déplacements et la création d'un environnement de travail adapté à vos préférences et aux besoins.
- ❖ Avoir la possibilité de dormir davantage et surtout d'avoir plus de temps pour s'occuper de ses intérêts personnels, effectuer les tâches ménagères, avoir des relations sociales et faire d'autres choses qui s'accumulent habituellement pendant le week-end.
- ❖ La liberté d'organiser et de diviser son propre temps et la confiance dans l'achèvement de ses propres tâches.

Pratiques positives

- ❖ Loi relative au droit à la déconnexion (en France, par exemple)
- ❖ Semaine comprimée (4 jours avec un horaire plus long, par exemple)
- ❖ Les télétravailleurs recevront un budget pour l'installation de leur bureau à domicile et auront la possibilité de recevoir des chèques-repas pour les jours de télétravail.
- ❖ Mettre à la disposition des employés des ressources virtuelles en matière de santé mentale, telles que des évaluations en ligne de la santé mentale et des outils d'auto-assistance.



- ❖ Des lignes directrices sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui soulignent l'importance de fixer des limites entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ❖ Un horaire de travail flexible et la possibilité de fixer son propre emploi du temps en fonction de ses besoins familiaux ou personnels, y compris le travail à temps partiel.
- ❖ Les femmes enceintes peuvent bénéficier d'une réduction de leur temps de travail ou rester à la maison avec leur bébé plus longtemps après l'accouchement.
- ❖ En proposant divers quiz et défis quotidiens en ligne, l'entreprise vise à fournir un moyen de communication entre les employés sur des sujets non liés au travail.

Formation

Pratiques positives

- ❖ Une formation spécifique pour les managers sur la manière de soutenir la santé mentale et le bien-être des employés dans un environnement de travail à distance.
- ❖ Un système d'apprentissage et de formation personnels en ligne avec deux options :
 - l'utilisation de plateformes d'e-conférence telles que Meet et Zoom pour la formation en ligne ;
 - pour les questions complexes, les plates-formes d'apprentissage en ligne sont utilisées pour améliorer la structure et les résultats.
- ❖ Programmes de formation réservés aux superviseurs, comme les cadres et les cadres supérieurs.
- ❖ Rechercher, consulter et utiliser les résultats de certains projets européens, principalement financés par le programme Erasmus+ (tels que WF4, Netiquette+, Stratagame, Future for Education) concernant les compétences non techniques, l'utilisation correcte des réseaux sociaux, la formation en ligne, en particulier pour développer les compétences sur certains sujets importants (meilleur travailleur, équilibre vie privée/vie professionnelle, motivation personnelle, exercices de formation, etc.)



1.2 Inconvénients et pratiques négatives constatés sur le terrain

Organisation/gestion

Inconvénients

- ❖ Défauts et problèmes de communication comme :
 - le manque de communication directe et d'outils d'échange en temps réel ;
 - aucune information sur ce que font les autres membres de l'équipe, quelles sont leurs priorités et s'ils ont besoin d'aide ;
 - la fragmentation des équipes et l'éloignement professionnel des collègues ;
 - les retards dans l'échange d'informations ;
 - pas de réunion régulière en ligne ;
 - l'absence de réunions en face à face ;
 - trop de réunions en ligne, de sorte qu'en étant "toujours connectés", les travailleurs peuvent être amenés à négliger leur travail essentiel, ce qui entraîne une perte de productivité et du stress ;
 - des conversations de bureau normales remplacées par des courriels ou des messages sur des applications de communication, ce qui entraîne parfois des retards et de la confusion.

- ❖ Manque de motivation (conséquence du point précédent).

- ❖ Temps d'adaptation long.

- ❖ Complexité de la définition des horaires de travail

- ❖ (pour les écoles) L'isolement dû à la pandémie a engendré divers problèmes au niveau des compétences relationnelles des individus, la population jeune en souffrant le plus, ce qui a nécessité l'introduction de la figure du psychologue de l'institut.

Pratiques négatives

- ❖ Pas de contrôle clair des heures de travail, problèmes de suivi des heures supplémentaires et de l'allongement de la durée du travail

- ❖ Absence de politiques et de lignes directrices dans le contexte du travail à distance.

- ❖ Les objectifs à long terme ne sont pas clairement définis.

- ❖ Pas d'outils structurés pour gérer les projets et suivre les progrès.



- ❖ Pas de connexion fonctionnelle, pas de relations professionnelles avec les collègues, élimination presque totale du travail intelligent après la pandémie (principalement dans le secteur public).

Outils technologiques

Pratiques négatives

- ❖ Transfert d'équipements entre le domicile et le bureau.
- ❖ Difficultés techniques lors des réunions en ligne, notamment en ce qui concerne la connexion.
- ❖ Problèmes de compatibilité entre différentes technologies.
- ❖ Les systèmes d'appel ne fonctionnent pas efficacement.
- ❖ Pas d'accès aux équipements de bureau.
- ❖ Les plates-formes ne fonctionnaient pas correctement : elles tombaient constamment en panne en raison de surcharges, les applications clients étaient fréquemment perdues, il était difficile de télécharger des documents, etc.

Bien-être personnel/équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Inconvénients

- ❖ Isolement mental et difficulté à séparer le travail de la vie privée.
- ❖ Confusion entre vie professionnelle et vie privée ou augmentation possible de la charge de travail.

Pratiques négatives

- ❖ Absence de "droit à la déconnexion" ou attente implicite d'une disponibilité permanente, d'où un équilibre précaire entre vie professionnelle et vie privée.
- ❖ Absence de séparation physique entre le domicile et le lieu de travail.



Formation

En général, aucune formation planifiée et ciblée n'a été fournie aux employeurs et aux employés, à quelques exceptions près.

1.3 Résultats des actions pilotes

Les actions pilotes ont permis à des "experts" qualifiés, employés et professionnels, d'acquérir une série d'indications précieuses pour une plus grande efficacité des outils créés en matière de formation et de conseil, fournissant ainsi des suggestions opérationnelles et comportementales pour améliorer la mise en œuvre pratique de diverses formes de travail flexible. Voici un résumé des recommandations qui ont été formulées :

1. Cohérence de la conception et clarté des objectifs : Normaliser les éléments de conception entre les modules et fournir des descriptions concises des objectifs de l'activité afin d'améliorer l'expérience et la compréhension de l'utilisateur.

2. Incorporation d'exercices pratiques et de conseils clés : Inclure davantage d'exercices pratiques et mettre en évidence les conseils clés dans le guide afin de répondre aux différents styles d'apprentissage et de renforcer les concepts clés.

3. Spécification des groupes cibles et présence d'animateurs : Spécifier clairement les groupes cibles afin d'adapter le matériel de formation en conséquence et encourager la présence d'animateurs pour renforcer l'efficacité de la formation.

4. Poursuite de la formation en ligne et amélioration de la présentation : Poursuivre le développement des compétences de gestion d'équipe grâce à la formation en ligne, améliorer la lisibilité du contenu du guide et explorer des projets pour en maximiser l'utilité.

5. Amélioration de l'interactivité de la plateforme et optimisation de la conception : Améliorer l'interactivité de la plateforme et la navigation pour renforcer l'engagement de l'utilisateur et la facilité d'utilisation, et condenser les longs modules pour un meilleur transfert des connaissances.

6. Navigation dans le guide et clarté des activités : Simplifier la navigation dans le guide, clarifier les instructions et les objectifs des activités, intégrer les activités dans le contenu des modules et inclure davantage d'exemples pratiques.

7. Intégration d'éléments interactifs et personnalisation du contenu : Intégrer davantage d'éléments interactifs dans le guide, optimiser la navigation, proposer des options de personnalisation du contenu et mettre en place un suivi et une évaluation continus.

Les idées et recommandations collectives issues des sessions pilotes mondiales soulignent un engagement commun à faire progresser les pratiques de gestion d'équipe à l'ère du numérique.

En synthétisant diverses perspectives et en abordant des défis à multiples facettes, les outils NWC peuvent être affinés pour mieux soutenir les travailleurs à distance, les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires et les formateurs dans le monde entier.



2 -RECOMMANDATIONS

2.1 - Assurer un partage complet et général des principaux fondements d'un programme FlexWork, de haut en bas

- ❖ approche de travail **basée sur les résultats**
- ❖ mentalité **souple et adaptable**

2.2 - Adopter une gouvernance adéquate du système dans un environnement hybride, notamment en termes de communication, de répartition des tâches et de contrôle des processus et des résultats.

- ❖ **Recueillir** régulièrement **les réactions des employés et évaluer l'efficacité du** modèle de **travail hybride** afin d'aider les organisations à améliorer continuellement leur approche et à relever les défis qui peuvent se présenter (par des séances de brainstorming, des idées en boîte, etc.)
- ❖ Définir des **objectifs qualitatifs et quantitatifs clairs**, fixer des **règles** précises et les **revoir** périodiquement sur la base d'**indicateurs de performance clés (KPI) adéquats**.
- ❖ Planifier et conduire des **réunions virtuelles régulières et des réunions périodiques en face à face** entre collègues et/ou managers, **ni trop rares, pour favoriser le "renforcement"** du travail en équipe, **ni trop fréquentes**, pour éviter le risque de ne pas laisser aux collaborateurs le temps nécessaire pour mener à bien les activités prévues.



- ❖ Développer les **relations humaines/affinités** entre les personnes, faciliter le processus pour mieux connaître les personnes (fédérer, développer la créativité, faire des activités "récréatives" au moins une fois par an dans un cadre non formel, etc.)
- ❖ Établir des **procédures fixes pour les tâches organisationnelles** avec des délais internes clairs et des processus de révision.
- ❖ **Répartir la charge de travail** en fonction de l'**environnement de travail** (bureau ou domicile) et prévoir, dans la mesure du possible, une **planification détaillée du travail** dans le contexte de **chaque employé**.
- ❖ Prêter attention aux nombreux **changements dans la législation du travail** et aux problèmes liés aux **méthodes de recrutement en ligne**, à l'**évaluation** et à la **motivation du personnel** et aux **risques psychosociaux** qui y sont liés (pour les responsables des ressources humaines ou les propriétaires de petites entreprises ou de micro-entreprises).

2.3 - Garantir des outils technologiques adéquats à tous les collaborateurs

- ❖ L'organisation doit disposer d'outils de **communication à distance fiables et fonctionnels**. (p. ex. plate-forme pouvant également être utilisée pour la communication "interne" entre les collègues/la direction, systèmes en nuage, etc.)
- ❖ Veiller à ce que les employés disposent d'une **connexion Internet fiable** à leur domicile.
- ❖ S'assurer que chacun dispose d'un **équipement performant et adapté** au travail hybride.



2.4 - Mieux s'occuper de son bien-être personnel (indication pour les employeurs et les employés)

- ❖ Maintenir une **séparation adéquate entre le travail et la vie privée**, y compris d'un point de vue logistique (par exemple, disposer d'un espace réservé au travail à domicile).
- ❖ Défendez, voire augmentez vos propres espaces pour la **famille, les autres relations sociales, les intérêts culturels, les intérêts sportifs, etc.**
- ❖ Assurer un **temps de déconnexion** effectif à tous les collaborateurs.
- ❖ Offrir une **compensation pour les dépenses** liées au travail à distance.

2.5 - Accompagner et soutenir le processus d'adaptation au travail hybride

- ❖ **Former à l'utilisation des outils numériques et assurer une transition en douceur** vers des conditions de travail hybrides (nétiquette, GDrive, etc.)
- ❖ **Soutien/formation à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** (gestion du temps, configuration logistique, relations familiales, choix alimentaires, etc.)
- ❖ Proposer des **formations** régulières non seulement sur les aspects techniques mais aussi sur les **aspects organisationnels et motivationnels** (constitution d'une équipe, activités en ligne et hors ligne, compétences non techniques, etc.)
- ❖ **Valoriser les compétences acquises** : système de reconnaissance non formel (badges) et/ou formel



CONCLUSIONS GÉNÉRALES

L'expérience globale du projet NWC, acquise surtout grâce aux enquêtes de terrain, les premiers tests des outils créés (nécessairement courts et concis) et le retour d'information correspondant, ainsi que ce qui ressort du rapport sur l'impact du projet attendu à court et à moyen terme, nous indiquent que **les perspectives du travail flexible en Europe sont prometteuses**. L'expérimentation de processus de travail flexible dans différents pays est intensifiée par les **changements dans la culture du travail**, en particulier parmi les **générations X, Y et Z post-Covid**, et met en évidence le **potentiel de transformation de ces nouvelles méthodes de travail** dans un environnement hybride.

Il semble approprié de faire une brève **mention spéciale du secteur public**, étant donné sa grande importance dans le paysage professionnel d'une nation, mais aussi sa particularité, caractérisée par une plus grande difficulté à mettre en œuvre le changement, à la fois en termes de mentalité et de processus organisationnels consolidés. Les organisations publiques doivent procéder à des changements le plus rapidement possible afin de ne pas rester à l'écart ou déconnectées du monde en mouvement. Ainsi, pour les administrations publiques, **un bon système de travail flexible** peut et doit être **l'occasion de mettre en œuvre un changement profond**, axé sur le **travail par objectifs et une numérisation intelligente des activités**. Ce changement d'époque consiste à passer **d'une gestion traditionnelle**, orientée vers le présentisme et le contrôle des obligations, à une **nouvelle gestion qui repose sur des principes profondément différents**, tels que le dépassement de la culture du soupçon et du formalisme au profit d'une **confiance mesurée et contrôlée dans le travailleur**, l'importance de la **collaboration, la capacité de la personne à être responsable, la méritocratie, l'ouverture et la flexibilité**. Par conséquent, pour améliorer l'efficacité des pratiques de travail flexible dans le secteur public, il est essentiel **de s'attaquer aux obstacles potentiels et de promouvoir l'inclusivité**, par le biais de politiques qui tiennent compte des divers besoins des fonctionnaires, en promouvant un environnement de travail qui s'adapte aux diverses préférences et exigences.

Il apparaît clairement que le succès de l'adoption du travail flexible est étroitement lié à la **collaboration entre les professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et les entités des secteurs public et privé**. Les professionnels de l'EFP, en tant que défenseurs du développement des compétences et de l'adaptabilité, jouent un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre de programmes de formation adaptés aux besoins des employés et des employeurs. Les partenariats établis entre ces professionnels et les organisations doivent viser à **personnaliser les initiatives de formation** en fonction des objectifs organisationnels, de la culture et du panorama évolutif des pratiques de travail flexibles et, pour ce faire, doivent être **continus et "loyaux"**, de sorte que l'engagement des professionnels de la formation garantisse que les **programmes de formation sont pertinents, ont un impact et répondent aux besoins dynamiques de la main-d'œuvre**.



Toutes les recommandations illustrées dans ce document et identifiées comme nécessaires pour maximiser l'efficacité de l'adoption de systèmes de travail flexibles doivent donc être constamment soutenues par trois indications de base :

- **la reconnaissance des changements culturels**, c'est-à-dire la reconnaissance de l'évolution de la culture du travail, en particulier parmi les nouvelles générations, et l'adaptation des pratiques de travail flexibles à ces changements culturels
- **un processus d'évaluation continue**, c'est-à-dire des évaluations permanentes de l'impact des pratiques de travail flexibles, en tenant compte de l'évolution des tendances sociétales, afin de garantir leur pertinence et leur réactivité
- **l'observation constante des meilleures pratiques internationales**, c'est-à-dire l'apprentissage à partir de l'expérimentation des meilleures pratiques européennes et même non européennes dans la formalisation et l'extension des processus de travail flexibles, en les adaptant à son propre contexte local

Nous espérons que le projet NWC a contribué à faciliter et à stimuler un **effort de collaboration** entre toutes les composantes qui gravitent autour du monde du travail, en tant qu'étape fondamentale vers la promotion de **l'innovation et l'amélioration continue de l'environnement de travail**, à travers l'accompagnement profitable vers la **flexibilité** qui peut combiner **une plus grande efficacité et efficience** des processus avec une **meilleure qualité de vie**.



ANNEXE

GLOSSAIRE

RAPPORTS NATIONAUX

GLOSSAIRE

TRAVAIL FLEXIBLE

L'expression **travail flexible** permet de caractériser toutes les formes de travail qui échappent aux contraintes traditionnelles de temps, de lieu, de mode d'action et d'évaluation des performances. Toutes les formes de travail définies ci-dessous entrent donc, plus ou moins, dans la catégorie du travail flexible.

Travail hybride



Le travail hybride peut être défini comme un régime de travail dans lequel certains employés travailleront sur place, d'autres travailleront hors site par le biais du télétravail ou du travail à distance, et d'autres encore auront la liberté de travailler sur place certains jours et hors site d'autres jours, en fonction des circonstances, des objectifs et des préférences personnelles. Dans un modèle de travail hybride, les employés peuvent travailler à distance de n'importe où, travailler à domicile ou se rendre physiquement sur le lieu de travail tous les deux jours, car les entreprises conservent leurs espaces physiques. Le travail hybride permet d'atteindre les niveaux de productivité les plus élevés en suivant un calendrier où les personnes travaillent sur site deux à trois fois par semaine et le reste du temps à distance.

Télétravail

Le télétravail est la pratique qui consiste à travailler en dehors du bureau ou du lieu de travail physique de l'employeur. Il s'agit souvent d'un travail à domicile, mais aussi d'un travail dans une bibliothèque publique, un espace de co-working, un café ou tout autre lieu disposant d'un wi-fi public, en fonction des appareils disponibles et de la politique de l'entreprise. Les travailleurs qui pratiquent le télétravail peuvent encore avoir besoin de se rendre sur leur lieu de travail à l'occasion, par exemple pour des réunions ou des séances de rattrapage. Pour cette raison, le télétravail décrit généralement le travail hors site pour les personnes qui vivent à proximité.

Travail à distance = Lieu de travail flexible (1)

Le travail à distance permet aux employés d'effectuer leurs tâches en dehors de l'environnement de travail traditionnel. Les termes "travail à distance" et "télétravail" sont souvent utilisés de manière interchangeable, et il n'existe pas de définition stricte de ces deux concepts. Toutefois, le travail à distance peut différer du télétravail en ce qui concerne l'obligation de présence physique et la nécessité pour les salariés d'habiter à proximité du lieu de travail. Les travailleurs à distance ne sont généralement pas tenus d'assister à des séances de constitution d'équipe ou à des réunions au bureau, bien qu'ils puissent y participer par le biais de la vidéoconférence.

Travail à temps partiel

Le travail à temps partiel signifie que vous travaillez un plus petit nombre d'heures par semaine (moins qu'un temps plein). Le nombre de jours que vous travaillez dans une semaine et le nombre d'heures que vous travaillez dans une journée moyenne sont généralement considérés comme "à temps partiel" s'ils sont inférieurs à 30 heures. Les employés à temps partiel bénéficient des mêmes avantages que les employés à temps plein, les avantages étant calculés au prorata des heures travaillées. Pour les employeurs, les postes à temps partiel peuvent être utiles, car ils leur permettent d'employer des personnes pour effectuer des tâches qui n'occupent pas suffisamment de temps pour justifier un poste à temps plein. Pour les salariés, le travail à temps partiel est souvent souhaitable, car il leur permet de gagner de l'argent tout en assumant d'autres responsabilités, comme les études ou l'éducation des enfants.



Flexitime = horaire flexible = emploi flexible

L'horaire flexible - également connu sous le nom d'horaire à la carte - est un régime de travail souple dans lequel les salariés sont libres de choisir l'heure à laquelle commence et se termine leur journée de travail, pour autant qu'ils effectuent le nombre d'heures prévu par leur contrat. Le plus souvent, il s'agit simplement d'ajuster précisément l'heure à laquelle se déroulent les heures de travail quotidiennes. Cela permet aux employés de personnaliser leurs propres horaires de travail et est particulièrement bénéfique pour les entreprises dont les membres de l'équipe ont des engagements et des responsabilités personnels très différents.

Partage de l'emploi

Le partage d'emploi est un autre mode de travail flexible, dans lequel deux personnes sont employées à temps partiel, combinant les tâches qui seraient autrement effectuées par une personne employée à temps plein----- pour les travailleurs qui doivent jongler entre leur vie professionnelle et leurs obligations familiales, qui poursuivent des études ou qui souhaitent simplement alléger leur charge de travail sans avoir à quitter complètement leur poste. C'est un excellent moyen de retenir les meilleurs talents qui, autrement, pourraient démissionner parce qu'ils ne sont pas en mesure d'assumer toutes leurs responsabilités à l'heure actuelle. Il est également utile d'envisager le partage d'emploi à mesure que votre entreprise évolue. Certaines fonctions peuvent générer plus de travail qu'une seule personne ne peut raisonnablement accomplir, mais pas suffisamment pour justifier l'embauche d'une deuxième personne à temps plein. En répartissant ces responsabilités entre deux personnes partageant le même poste, chacun pourra se concentrer sur ses tâches individuelles sans se sentir débordé.

Environnement de travail axé sur les résultats (ROWE)

Le ROWE est une stratégie de gestion qui privilégie la performance à la présence. Les salariés sont évalués en fonction de la qualité de leur travail et de leurs résultats, et non en fonction du nombre d'heures travaillées ou de leur assiduité. Le système ROWE s'enorgueillit de créer une culture de l'opportunité et met l'accent sur l'autonomie des employés et la création d'un état d'esprit axé sur la responsabilité.

Travailler intelligemment

Le terme "smart working" est essentiellement utilisé en Italie, à la fois en anglais et traduit en italien (que l'on retrouve surtout dans le domaine réglementaire). Ces deux mots désignent un modèle de travail précis basé sur trois éléments essentiels : la technologie, la flexibilité du travail (de temps et de lieu) et l'égalité de traitement économique avec les travailleurs permanents sur site. Le travail intelligent se distingue du travail flexible et du travail à distance et se rapproche peut-être du travail hybride, mais sa signification reste large et complexe, car ses objectifs doivent également être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps.

Semaine de travail comprimée



Une semaine de travail condensée, également connue sous le nom de semaine de travail compressée, est un arrangement dans lequel les heures de travail standard à temps plein sont toujours effectuées, mais elles sont condensées sur un nombre de jours inférieur à la normale. Le plus souvent, cela se traduit par une semaine de travail de quatre jours au lieu de cinq, bien que l'arrangement exact puisse varier. Les employés travaillent quatre jours de 10 heures au lieu des cinq jours habituels. La semaine de travail comprimée est souvent bénéfique pour les entreprises dont la charge de travail est importante tout au long de l'année. Elle est très répandue dans des secteurs tels que le commerce de détail, les services publics, l'exploitation minière, les services de santé et l'industrie manufacturière.

Travail posté

Le travail posté décrit un arrangement dans lequel la journée de travail est divisée en différentes équipes, qui sont ensuite attribuées aux employés, ce qui signifie que différents groupes de travailleurs effectueront leurs tâches à différents moments de la journée. Il s'agit d'une approche particulièrement courante pour les employeurs qui travaillent 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Retraite progressive

Le départ à la retraite peut être une transition stressante pour les employés et l'entreprise dans son ensemble. L'employé doit reconfigurer son emploi du temps quotidien sans la structure de son poste, et votre entreprise perd une ressource précieuse avec des années de connaissances, de compétences et d'aptitudes acquises au fil du temps. C'est pourquoi les plans de retraite progressive sont de plus en plus populaires. Dans le cadre de la retraite progressive, les salariés réduisent progressivement leurs heures de travail jusqu'à la date effective de leur départ à la retraite. Pendant leur séjour dans l'entreprise avant la retraite, ils soutiendront les nouveaux employés destinés à prendre leur place, en travaillant ensemble sur les mêmes activités et projets et en leur transmettant leur précieux savoir-faire.

(1) Le travail en free-lance : De nombreuses personnes pensent que le travail à distance et le travail en free-lance sont identiques. Mais ce n'est pas le cas. Le travail à distance est un emploi permanent ou un contrat. Le travail en free-lance est basé sur un projet et se termine lorsque le projet est achevé.



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET SUR LE TERRAIN RAPPORTS NATIONAUX

VERSIONS COMPLÈTES



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL AGFE - FRANCE



I/ Recherche documentaire

Cette recherche documentaire nationale se concentre sur le travail à distance en France, en examinant le cadre légal et réglementaire dans les secteurs public et privé (A). En outre, nous analyserons la situation actuelle et les tendances liées au rôle des professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et leurs partenariats avec les entités publiques et privées visant à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et formée (B). Enfin, nous explorerons les politiques et pratiques existantes en matière de travail flexible dans les organisations publiques et privées, en soulignant leurs avantages et inconvénients respectifs (C).

A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé

- a) En France, dans le secteur privé, la pratique du travail à distance est encadrée par des mesures réglementaires et conventionnelles. Le cadre juridique actuel du travail à distance est constitué à la fois de dispositions réglementaires et d'accords. Un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé le 19 juillet 2005, bien avant la pandémie de Covid-19. En 2012, la loi a introduit dans le code du travail des dispositions relatives au travail à distance, reprenant en partie les accords initiaux et précisant les obligations des employeurs et les conditions d'emploi des télétravailleurs.
- L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et la loi de ratification de mars 2018 ont redéfini le cadre juridique du travail à distance et ses modalités de mise en œuvre.
- Les dispositions légales actuelles relatives au travail à distance figurent aux articles L.1222-9 à L.1222-11 du code du travail et sont complétées par les dispositions conventionnelles du nouvel ANI " pour une mise en œuvre réussie du travail à distance ", signé en novembre 2020. Étendu par arrêté en avril 2021, cet accord est devenu obligatoire dans le secteur marchand.
La définition juridique du travail à distance : C'est un mode spécifique d'organisation du travail défini par le Code du travail. Le travail à distance désigne "toute forme d'organisation du travail dans laquelle un salarié exécute des tâches qui pourraient également être effectuées dans les locaux de l'employeur, volontairement en dehors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication". Tout salarié qui effectue volontairement un travail à distance, soit dès le début de son emploi, soit à un stade ultérieur, est considéré comme un travailleur à distance.

La définition juridique actuelle couvre trois formes de travail à distance :

1. Travail à distance régulier,
2. Travail à distance occasionnel,
3. Travail à distance en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure : dans ce cas, le travail à distance peut être imposé par l'employeur en raison des circonstances (article L.1222-11).



Le travail à distance doit concerner des tâches qui auraient pu être effectuées dans les bureaux de l'entreprise. Les salariés dont la nature du travail exige une présence non sédentaire dans les locaux de l'entreprise ne sont pas considérés comme des travailleurs à distance ; ils sont appelés travailleurs "nomades" ou "à distance". Ce travail à distance peut être effectué dans un lieu différent des locaux de l'entreprise, généralement au domicile de l'employé, mais il peut également se dérouler dans des lieux tiers avec l'accord de l'employeur.

- b) Dans le secteur public : les modalités de mise en œuvre du travail à distance dans la fonction publique sont définies par l'article L430-1 du code général de la fonction publique (qui reprend les dispositions initialement prévues à l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012), le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 (qui a été modifié par le décret n° 2019-637 du 25 juin 2019, le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 et le décret n° 2021-1725 du 21 décembre 2021), et l'accord du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du travail à distance dans la fonction publique.

L'accord du 13 juillet 2021 définit des critères spécifiques qui différencient le travail à distance des autres formes de travail à distance :

- Le salarié qui travaille à distance a reçu l'autorisation d'effectuer une partie de son travail dans un ou plusieurs lieux éloignés, alors qu'il aurait pu le faire sur place.
- Cet arrangement implique une alternance entre un temps de travail minimum sur place et une partie du travail à distance.
- L'utilisation des technologies de l'information et de la communication fait partie intégrante de ce mode de travail à distance.

B - Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFPP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFPP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

La formation professionnelle joue un rôle crucial dans l'intégration du travail à distance en tant que nouvelle forme d'emploi. Elle vise à développer les compétences et les connaissances des travailleurs afin de répondre aux besoins changeants du marché de l'emploi.

En France, depuis les années 1980, l'État a engagé une opération de décentralisation des compétences qui renforce le rôle des collectivités locales. La commune, le département et la région participent au fonctionnement du service public de l'éducation. La région adopte le schéma régional prévisionnel des enseignements et des formations dans les collèges, les lycées et les établissements d'éducation spéciale. En liaison avec le pouvoir central, elle définit et met en œuvre le service public régional de l'orientation professionnelle tout au long de la vie. Il organise le service public régional de l'orientation professionnelle tout au long de la vie en veillant notamment à la mise en réseau de l'ensemble des services, structures et programmes qui concourent sur son territoire à la mise en œuvre de ce service public.



La région est responsable de la politique régionale de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle. En outre, elle élabore le contrat régional de développement de la formation professionnelle et de l'orientation professionnelle.

Face à l'évolution du marché de l'emploi et à la nécessité de lutter contre le chômage, il devient essentiel d'investir dans la formation de la main-d'œuvre et le développement des compétences pour parvenir à une croissance durable et inclusive. Le **plan d'investissement dans les compétences** reflète l'engagement du gouvernement à élargir les possibilités de formation pour les personnes confrontées à des problèmes d'emploi et à explorer des approches novatrices en matière d'éducation.

Depuis la crise Covid-19, qui a souligné l'urgence de la numérisation et de l'hybridation dans l'éducation, un vaste plan de transformation et de numérisation doté d'un budget de 300 millions d'euros a été lancé dans le cadre du **plan France Reliance**. L'objectif est de faire entrer l'éducation dans une nouvelle ère de transformation. Piloté par le Haut-commissaire aux compétences, le Plan de transformation et de numérisation de l'éducation témoigne de la volonté du gouvernement d'intégrer les avancées du numérique, de l'immersif et des sciences cognitives dans le processus d'apprentissage.

Cette initiative repose sur un plan d'action bien structuré, alimenté par des consultations approfondies avec les parties prenantes, des expérimentations et des groupes de travail, et s'appuie en outre sur deux enquêtes menées auprès des organismes de formation et des CFA (centres de formation d'apprentis) afin d'évaluer leurs outils et leurs besoins pour accélérer la numérisation et l'hybridation de l'enseignement

Une approche globale basée sur la consultation, la participation active des parties prenantes et une stratégie "test & learn" est employée. Le processus de consultation vise à identifier les stratégies clés pour le plan de transformation tout en établissant une méthodologie fiable et efficace.

- Il s'agit notamment d'organiser des réunions bilatérales avec une cinquantaine de parties prenantes des secteurs public et privé entre la fin de l'année 2020 et le début de l'année 2021.
- L'organisation d'ateliers pour explorer des thèmes spécifiques au cours du printemps et de l'été 2021.
- En outre, un cycle de consultation animé par le FFFOD (Forum français pour les formations ouvertes) en mai-juin 2022, avec le soutien du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Inclusion, est axé sur l'élaboration d'un " Cadre d'appui aux organismes de formation et aux centres de formation d'apprentis en matière d'hybridation des enseignements. "

Ce cadre est partagé par les différentes parties prenantes de l'écosystème de l'éducation.

C - Les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

La pandémie de COVID-19 a provoqué un essor spectaculaire du travail à distance en France, bouleversant les modes traditionnels d'organisation du travail, tant pour les entités



publiques que privées. La CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) rappelle les règles à suivre et donne des conseils aux employeurs et aux salariés.

Si les conditions de mise en œuvre du travail à distance se sont progressivement assouplies au fil des années, sa mise en œuvre nécessite un accord avec l'employeur, formalisé par des conventions collectives ou individuelles, voire par une charte (article L. 1222-9 du code du travail). Toutefois, dans certains cas exceptionnels, comme lors de la pandémie COVID-19, un accord n'était pas nécessaire et le travail à distance pouvait être imposé aux salariés par l'employeur.

Certaines modalités de mise en œuvre sont juridiquement encadrées :

- L'employeur peut contrôler les activités des salariés si elles ne portent pas atteinte à leurs droits et libertés et si elles respectent des règles spécifiques. Le travail à distance n'étant qu'un mode d'organisation du travail, l'employeur conserve, comme pour le travail sur site, le pouvoir de superviser et de contrôler les tâches confiées à ses salariés.

Néanmoins, les tribunaux ont constamment souligné que ce pouvoir ne doit pas être exercé de manière excessive. L'article L. 1121-1 du code du travail stipule que "Nul ne peut porter aux droits et libertés individuels et collectifs des personnes des atteintes injustifiées et non proportionnées au but recherché".

- Il est interdit d'utiliser des outils de surveillance continue : comme tout traitement de données à caractère personnel, un système de contrôle des heures de travail ou des activités, qu'il soit à distance ou sur place, doit notamment :
 - Avoir un objectif clairement défini et ne pas être utilisé à d'autres fins.
 - être proportionné et approprié à cet objectif.
 - Exiger l'information préalable des personnes concernées.
- Le règlement sur la protection des données personnelles exige que le niveau de sécurité et de confidentialité des données personnelles traitées reste le même, quel que soit l'équipement utilisé. L'employeur reste responsable de la sécurité des données personnelles au sein de l'entreprise, même lorsqu'elles sont stockées sur des appareils sur lesquels l'employeur n'a aucun contrôle physique ou juridique, mais dont il a autorisé l'utilisation pour accéder aux ressources informatiques de l'entreprise. L'adoption du BYOD (Bring Your Own Device) est une décision qui doit être prise après avoir pesé les avantages et les inconvénients présentés par cette pratique, qui brouille la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle.
- L'activation de caméras lors d'une vidéoconférence peut améliorer le flux de communication et contribuer à la convivialité de la réunion. Cependant, elle implique le traitement de données à caractère personnel en vertu du GDPR, ce qui peut conduire à la divulgation d'informations intimes.

Dans la mesure du possible, l'utilisation de la visioconférence depuis le domicile des salariés ne doit pas conduire à la révélation d'informations plus personnelles que lors d'une réunion sur leur lieu de travail. La CNIL encourage donc les employeurs à privilégier les solutions de visioconférence qui permettent aux utilisateurs de flouter l'arrière-plan, ce qui permet aux participants d'éviter d'afficher des images de leur domicile (qui peuvent révéler des informations privées) ou de tout tiers passant dans le champ de vision de la caméra". Toutefois, dans des cas spécifiques (tels qu'un entretien avec les RH, une réunion avec des



clients externes ou la présentation de nouveaux membres de l'équipe), l'employeur peut exiger l'activation de la caméra.), l'employeur peut exiger l'activation de la caméra. Dans la mesure du possible, il est préférable d'informer le(s) employé(s) à l'avance, afin de lui/leur permettre de prendre les dispositions nécessaires (comme le choix d'une salle appropriée, etc.).

Les textes de référence sont les suivants :

- *Articles L. 1222-9 et suivants du code du travail (articles relatifs au travail à distance).*
- *Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, notamment son article 133.*
- *Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du travail à distance dans la fonction publique et la magistrature.*
- *Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.*

II/ Recherche sur le terrain

Questionnaire "Expérience de l'environnement de travail hybride" : en France, six participants issus de différents secteurs, dont l'administration publique, les micro-entreprises et les entités du secteur tertiaire, ont participé à l'enquête. Ces participants occupent des fonctions diverses, allant de cadres intermédiaires et supérieurs à des entrepreneurs, des consultants indépendants et des cadres dirigeants.

Leurs réflexions donnent lieu à des recommandations qui redéfinissent les rôles des professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et adaptent les cadres juridiques aux nouvelles pratiques de travail. Nous vous remercions d'avoir contribué par vos expériences à cette initiative transformatrice.

I/ Comprendre les différents outils réglementaires : Lois nationales, règles locales et règlements internes

Dans le cadre de cette étude, les personnes interrogées ont déclaré avoir fait l'expérience d'environnements de travail hybrides dans divers contextes professionnels. Les participants ont indiqué avoir rencontré des configurations hybrides au sein de l'administration publique, de micro-entreprises de moins de dix employés ainsi que dans le cadre d'entités du troisième secteur, telles que des coopératives, des associations et des fondations.

- La plupart des participants - 5 sur 6 - ont déclaré vivre continuellement l'expérience hybride. Dans le contexte de l'adoption du travail flexible en France, la base de la législation varie d'une réponse à l'autre :
 - Loi nationale : 2 répondants l'ont mentionnée.
 - Loi régionale/locale : 1 répondant l'a indiqué.
 - Accords formels internes : 2 répondants ont cité ces accords.
 - Accords internes informels : 1 répondant a souligné l'influence de ces accords.
 - Absence de réglementation : Dans un cas, une décision prise par la direction sans réglementation spécifique a été mentionnée.
- Les accords internes formels qui soutiennent les formules de travail flexibles en France comprennent des accords locaux sur le télétravail et des accords au niveau de l'entreprise intégrés dans le règlement intérieur.



- Les accords internes informels qui soutiennent le travail flexible dans ce contexte impliquent une organisation quotidienne personnalisée pour un groupe spécifique d'employés et une option de travail hybride temporaire résultant des restrictions de voyage liées à Covid-19.
- L'adoption de formes de travail flexibles a été vécue différemment par les personnes interrogées :
 - 5 répondants ont indiqué que l'introduction de modalités de travail flexibles avait eu lieu pendant la pandémie de grippe aviaire de 19 ans.
 - 1 personne interrogée a indiqué que des modalités de travail flexibles existaient déjà dans son contexte professionnel avant la pandémie.
- les modalités de travail flexibles qui ont été adoptées dans votre environnement de travail pour créer une configuration "hybride" :
 - "Réunions par vidéoconférence, communication par courrier électronique et par téléphone, webinaires.
 - "Études de cas ou études au cas par cas".
 - "Télétravail permanent/vidéoconférence".
 - "En fonction des disponibilités".
 - "Les réunions d'équipe régulières en ligne, en particulier.

Ces réponses indiquent que l'environnement de travail hybride implique un mélange de réunions par vidéoconférence, de communication par divers canaux numériques, de télétravail permanent avec vidéoconférence, de considérations au cas par cas et de réunions d'équipe régulières en ligne.

II/ Détails de la formation : Sources, contenus et méthodes.

Les réponses concernant les possibilités de formation dans l'environnement de travail hybride révèlent un mélange d'expériences, la majorité des cinq participants indiquant n'avoir reçu aucune formation de ce type, tandis qu'un répondant affirme avoir reçu une formation pour s'adapter à ce nouvel environnement de travail. Parmi ceux qui ont reçu une formation dans l'environnement de travail hybride, deux personnes ont déclaré que la formation avait été facilitée en utilisant des ressources et des solutions internes.

Cela suggère que l'organisation a développé et fourni le matériel de formation, en s'appuyant éventuellement sur sa propre expertise et ses connaissances pour fournir des conseils sur la façon de naviguer dans les méandres du travail hybride. Nous pouvons noter que des sessions de formation ont été proposées occasionnellement pour l'un des répondants et plus systématiquement pour l'autre. L'un a répondu qu'il s'agissait de sessions intenses alors que pour l'autre, il s'agissait de sessions plus légères, impliquant des instructions directes et des études de cas.

Tous les répondants qui ont reçu une formation sur l'adaptation à l'environnement de travail hybride ont donné une note constante de 3 sur l'échelle d'évaluation. Cela indique une position neutre dans leur évaluation des résultats de la formation, suggérant que l'efficacité et l'impact de la formation ont été perçus comme modérés par tous les participants.



- Le contenu de la formation pour l'adaptation à l'environnement de travail hybride a été divisé en plusieurs catégories. Les commentaires des répondants ont indiqué la répartition suivante :
 1. Contenu organisationnel :
 - Un répondant a alloué 10 % du contenu de la formation aux profils fonctionnels et logistiques requis par l'environnement de travail hybride.
 - Un autre répondant a attribué une part plus importante, 40 %, à cet aspect.
 2. Contenu relationnel :
 - Les deux répondants ont consacré 10 % du contenu de la formation à l'étude des dynamiques d'interaction entre les "patrons" et les collaborateurs, ainsi qu'entre les collaborateurs eux-mêmes.
 3. Contenu technique :
 - Un répondant a attribué 10 % du contenu de la formation à l'enseignement de l'utilisation des outils numériques.
 - Le deuxième répondant a attribué une part plus importante, 30 %, à cette catégorie.
 4. Autre contenu :
 - Le dernier répondant a classé 20 % du contenu de la formation dans la catégorie "Autres", ce qui suggère que ce répondant a considéré un contenu supplémentaire ou unique pertinent pour l'adaptation à l'environnement de travail hybride.

En résumé, la répartition des pourcentages du contenu de la formation varie selon les personnes interrogées. Les catégories "contenu organisationnel", "contenu relationnel" et "contenu technique" ont reçu une importance différente. En outre, un répondant a inclus une catégorie distincte pour les autres contenus, indiquant les aspects individuels considérés comme importants pour la formation dans le contexte de l'adaptation au travail hybride.

Pour la plupart des répondants à l'enquête, le contenu de la formation sera au moins un peu renforcé.

III/ Réflexions personnelles : évaluation des expériences individuelles.

- Les principaux éléments négatifs de l'expérience dans un environnement de travail hybride, d'après les réponses fournies, sont les suivants :
 1. Absence de communication directe et d'outils d'échange en temps réel.
 2. Fragmentation des équipes et distanciation professionnelle entre collègues.
 3. Manque de partage avec l'équipe.
 4. Isolement et difficulté à séparer le travail et la vie personnelle.
 5. Le facteur humain en général - c'est-à-dire que l'éloignement du travail et de la supervision de la direction peut générer un manque de motivation.



En résumé, les aspects négatifs de l'expérience de travail hybride comprennent des défis en matière de communication, de cohésion d'équipe, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et une préoccupation pour l'aspect humain, bien qu'une personne interrogée n'ait pas fait état d'expériences négatives.

- Les principaux éléments positifs de l'expérience dans un environnement de travail hybride d'après les réponses fournies :
 1. Flexibilité et amélioration de la productivité dans les tâches administratives.
 2. Flexibilité du travail et développement de l'initiative des salariés.
 3. Organisation personnelle et professionnelle.
 4. Gain de temps sur les trajets du matin et du soir.
 5. Réduction du stress et du temps perdu dans les transports.
 6. Une meilleure adaptabilité et une combinaison moins stressante entre le travail et la vie de famille pour certaines personnes.
 7. Des employés qualifiés ont été recrutés malgré la distance géographique, ce qui leur permettait d'être physiquement présents sur le lieu de travail seulement deux fois par semaine.

En résumé, les aspects positifs de l'expérience de travail hybride comprennent une flexibilité accrue, des améliorations de la productivité, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et la capacité d'attirer des talents qualifiés indépendamment de la distance géographique.

Résumé des recommandations pour une performance efficace dans un environnement de travail hybride, sur la base des réponses fournies :

1. L'organisation doit disposer d'outils de communication à distance fiables et fonctionnels.
2. Des tâches claires devraient être communiquées par le biais de calendriers partagés pour un meilleur suivi.
3. Les liens sociaux doivent être maintenus par des interactions régulières.
4. Établir des lignes directrices et des règles d'engagement claires.
5. Accepter la flexibilité du travail tout en maintenant la structure.
6. Mettre en place des journées de présence hebdomadaire obligatoire.
7. Assurer une mise à jour rigoureuse du CRM, des appels téléphoniques quotidiens avec les collègues et des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairs.
8. Organiser et encadrer le télétravail.
9. Incorporez des pauses intermittentes.
10. Augmenter les interactions vidéo entre collègues pour maintenir une dimension humaine, de l'empathie et de la motivation.
11. Recommandez une combinaison de travail en personne et à distance plutôt qu'un travail hybride à 100 %.
12. Organisez des réunions régulières en ligne pour favoriser les contacts.
13. Malgré la distance, les employés devraient avoir la possibilité de se rencontrer en ligne ou en personne afin d'établir des relations qui améliorent la communication.



14. Dans un environnement hybride ou totalement distant, les capacités organisationnelles des employés et leur alignement sur la communication centrale sont essentiels à la cohésion de l'équipe. Il convient d'insister sur ce point lors du recrutement ou de l'intégration des nouveaux membres de l'équipe.

En résumé, les recommandations portent sur l'optimisation des outils de communication, l'établissement de lignes directrices claires, l'équilibre entre flexibilité et structure, la priorité donnée aux relations sociales et la promotion de compétences organisationnelles efficaces pour un environnement de travail hybride réussi.

III/ Conclusion

En conclusion, l'exploration des expériences de travail hybride dans le contexte de la France révèle un large éventail d'idées et de défis. L'adoption de modalités de travail flexibles, en particulier pendant la pandémie de Covid-19, a mis en évidence des éléments positifs et négatifs. La flexibilité et l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont des avantages évidents, et des gains de productivité ont été constatés dans les tâches administratives. Toutefois, des problèmes tels que la réduction de la communication directe, la fragmentation potentielle de l'équipe et la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle ont également été relevés.

La répartition du contenu de la formation reflète l'accent mis sur les aspects organisationnels, relationnels et techniques, chacun d'entre eux étant plus ou moins important. Bien que des formations aient été proposées, la note modérée de 3 en termes d'efficacité suggère que des améliorations sont possibles. Une constatation notable est l'importance de maintenir des liens sociaux, de favoriser la cohésion de l'équipe et de faciliter une communication claire pour contrer les éventuels sentiments d'isolement.

Les recommandations pour une performance efficace dans un environnement hybride incluent le besoin d'outils de communication à distance robustes, de tâches bien définies communiquées par le biais d'horaires partagés et d'interactions régulières pour maintenir les liens sociaux. Le cadre juridique français souligne l'importance d'accords clairs et de la protection des droits des employés dans les environnements de travail hybrides. En fin de compte, la réussite d'un environnement de travail hybride dépend d'un bon équilibre entre la flexibilité, la communication et l'adaptation continue pour relever les défis et saisir les opportunités uniques qui se présentent.



IV /Références :

1. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006177851/#LEGISCTA000006177851
2. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043353723>
3. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/francais-anglais/fonction-publique>
4. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/le-teletravail-dans-la-fonction-publique/le-cadre-juridique-du-teletravail-dans-la-fonction-publique#:~:text=Au%20niveau%20de%20chaque%20employeur,accord%20du%2013%20juillet%2021>
5. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/relance-activite/investir-dans-les-competences/plan-de-transformation-et-de-digitalisation-de-la-formation>
6. <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL BDF - PAYS-BAS



I/ Recherche documentaire

Le travail flexible et à distance a transformé le paysage de l'emploi traditionnel, offrant aux employés la liberté d'équilibrer leur vie personnelle et professionnelle tout en maintenant leur productivité. Dans le contexte des Pays-Bas, cette pratique a connu un essor considérable en raison de leur approche progressiste de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le travail flexible consiste à adapter les horaires de travail traditionnels de 9 à 5 pour répondre aux besoins et aux préférences des employés. Il peut s'agir d'options telles que l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée et le partage d'emploi. Le travail à distance, quant à lui, permet aux employés d'effectuer leurs tâches en dehors du bureau, souvent à partir de leur domicile ou d'autres lieux éloignés.

Dans cet aperçu, il est important de souligner les avantages et les défis associés au travail flexible et à distance. Les employés apprécient l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la réduction du temps de trajet et une plus grande autonomie sur leur emploi du temps. Les employeurs peuvent bénéficier d'une plus grande satisfaction des employés, d'une réduction des frais généraux et de la possibilité de puiser dans un vivier de talents plus large. Cependant, il faut également relever des défis tels que le maintien de la cohésion de l'équipe, la sécurité des données et le suivi des performances des employés.

Quelques statistiques sur le travail hybride aux Pays-Bas :

1. Le nombre moyen d'heures travaillées à domicile devrait passer de 3,8 heures par semaine avant la crise du COVID-19 à 8 heures par semaine après¹. La situation de la pandémie a intensifié l'évolution vers le travail à domicile et, à son apogée, environ 50 % de la population active néerlandaise travaillait à domicile, selon le CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek).
2. Flexibilité des horaires de travail : Les Pays-Bas ont une longue tradition de travail à temps partiel. Depuis au moins 2017, le CBS indique que près de la moitié de la population active (entre 47 et 49 %) est employée à temps partiel², ce qui rend la transition vers un modèle hybride flexible plus facile que dans les pays où la culture du travail est plus rigide.
3. Préférence des employés : Après COVID, les employés souhaiteraient travailler en moyenne 9 heures par semaine à la maison, soit seulement 1 heure de plus que ce qu'ils prévoyaient pour le travail à domicile³. En 2021, 88 % des employés ont indiqué qu'ils aimeraient continuer à travailler à domicile dans une certaine mesure, et en 2023, ce chiffre est resté le même, à savoir 85 %. Seuls 15 % des employés souhaitent se rendre au bureau en permanence⁴.

Cette évolution vers un modèle de travail hybride n'est pas seulement une question d'adaptation à un monde post-pandémique. Elle reflète une évolution plus profonde de l'éthique néerlandaise du travail, qui donne la priorité à l'efficacité, à la flexibilité et à un mode de vie équilibré. Les entreprises comme les employés reconnaissent les avantages de cette approche, notamment la réduction des temps de trajet, la diminution des frais de bureau et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

1
2
3
4



En conclusion, le travail hybride est plus qu'une simple tendance éphémère aux Pays-Bas : il s'agit d'une approche transformatrice qui est en train de remodeler le tissu même de la culture du travail.

A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé.

En principe, c'est l'employeur qui décide d'autoriser ou non le travail à domicile, il n'y a pas de loi spécifique à ce sujet. Vous pouvez demander à travailler à domicile, mais c'est l'employeur qui décide (pas de droit légal). En 2022, une loi a été adoptée par la Tweede Kamer, qui stipule qu'un employeur doit accepter une demande de travail à domicile, en principe. Toutefois, elle n'a pas encore été approuvée par la Eerste Kamer.

Les salariés sont également divisés sur la loi qui énonce le droit de travailler à domicile. 41 % des personnes interrogées dans le cadre de cette étude ⁽⁵⁾ sont d'accord pour dire qu'il devrait être plus facile de faciliter le travail à domicile pour les employés, mais 42 % ne sont pas d'accord. Ils estiment que cette question devrait être réglée par les employeurs et les employés ensemble, et non par le gouvernement. Les entrepreneurs/propriétaires d'entreprise interrogés dans le cadre de cette étude sont totalement opposés à une telle loi (85 %).

Aux Pays-Bas, le cadre juridique régissant le travail flexible et à distance est solide et complet. Ce cadre donne la priorité aux droits des employés tout en tenant compte des besoins des employeurs et de l'environnement général des entreprises. Les principales lois et réglementations qui s'appliquent à ce cadre sont les suivantes :

Loi sur les heures de travail (Arbeidstijdenwet)

La loi sur les heures de travail établit des règles concernant la durée maximale de la semaine de travail, les pauses et les périodes de repos quotidiennes. Elle comprend également des dispositions relatives au travail de nuit et aux heures supplémentaires. Cette loi garantit que les employés ne sont pas surchargés de travail et qu'ils ont le temps de se reposer et de se ressourcer, qu'ils travaillent au bureau ou à distance⁶.

Loi sur les conditions de travail (Arbeidsomstandighedenwet)

La loi sur les conditions de travail vise à créer un environnement de travail sûr et sain, quel que soit le lieu où le travail est effectué. Elle impose aux employeurs de veiller à ce que leurs employés disposent des outils, de la formation et du soutien nécessaires pour accomplir leurs tâches en toute sécurité. Cela inclut la fourniture d'équipements ergonomiques pour les installations de travail à distance afin de prévenir les problèmes de santé causés par une position assise prolongée ou une mauvaise posture.

Conventions collectives de travail (Collectieve Arbeidsovereenkomst ou CAO)

5

6



Les conventions collectives de travail sont des accords sectoriels négociés entre les employeurs et les syndicats. Ces accords traitent souvent des modalités de travail flexibles, des heures de travail et de l'organisation du travail.

compensation. Ils jouent un rôle crucial dans l'élaboration des conditions d'emploi dans différents secteurs.

Droit de demander des horaires de travail flexibles

Les Pays-Bas accordent également aux salariés le droit légal de demander des horaires de travail flexibles, quelle qu'en soit la raison. Bien que les employeurs aient le droit de refuser ces demandes pour des raisons professionnelles valables, cette législation démontre l'engagement du gouvernement à soutenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'autonomie des employés.

L'étude approfondie de ces lois constitue une base solide pour comprendre les paramètres juridiques qui déterminent les modalités du travail flexible et à distance aux Pays-Bas. Elle met également en évidence l'engagement du pays à favoriser un environnement de travail sain qui donne la priorité au bien-être et aux droits des employés.

En conclusion, en commençant par une vue d'ensemble du travail flexible et à distance et en se plongeant dans le cadre juridique des Pays-Bas, les chercheurs acquièrent une compréhension globale du sujet. Cette compréhension ouvre la voie à l'exploration des réglementations, des considérations de sécurité et des implications pour les employés et les employeurs. En outre, elle souligne l'approche progressive des Pays-Bas pour s'adapter à l'évolution du paysage du travail à l'ère numérique.

Comprendre la réglementation relative au travail à distance

Le travail à distance est devenu un aspect important de la dynamique du travail moderne, et le cadre juridique néerlandais reconnaît l'importance de garantir la sécurité et le bien-être des travailleurs à distance. Voici les principaux aspects à prendre en compte :

Exigences ergonomiques

La loi sur les conditions de travail s'étend au travail à distance, obligeant les employeurs à fournir des équipements et des ressources ergonomiques aux employés à distance. Il s'agit notamment de chaises ergonomiques, d'un éclairage adéquat et d'équipements qui favorisent une posture saine. En respectant cette réglementation, les employeurs s'assurent que les travailleurs à distance sont protégés contre les troubles musculo-squelettiques et autres problèmes de santé liés à une position assise prolongée et à des installations de travail inadéquates.

Considérations de sécurité

Les employeurs sont responsables du maintien d'un environnement de travail à distance sûr, tout comme ils le feraient dans un bureau traditionnel. Cela implique de procéder à des évaluations des risques des espaces de travail à distance, d'identifier les dangers potentiels et de prendre les mesures appropriées pour les atténuer. Une formation adéquate sur les protocoles d'urgence, la sécurité des données et l'utilisation correcte des équipements est essentielle pour assurer le bien-être des employés à distance.



B - Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

L'enseignement et la formation professionnels (VET, souvent appelé MBO aux Pays-Bas, ce qui signifie "Middelbaar Beroepsonderwijs") jouent un rôle central dans le marché du travail et le système éducatif néerlandais. Avec l'essor du travail hybride, où les employés travaillent à la fois sur site et à distance, l'enseignement professionnel peut jouer un rôle crucial en préparant les étudiants à ce nouvel environnement de travail.

Le rôle des professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) aux Pays-Bas, en particulier dans le contexte des partenariats et des collaborations avec des entités publiques et privées, évolue.

Situation actuelle :

1. Rôle intégral des professionnels de l'EFP : Les professionnels de l'EFP aux Pays-Bas jouent un rôle central en reliant les connaissances théoriques aux compétences pratiques, garantissant ainsi que les étudiants sont bien équipés pour entrer sur le marché du travail après l'obtention de leur diplôme.
2. Partenariats public-privé : Le système néerlandais d'EFP se caractérise par de solides partenariats public-privé. Les secteurs et les entreprises participent à la définition des qualifications et des normes de formation, ce qui garantit que les programmes restent adaptés à l'évolution des besoins du marché du travail.
3. Apprentissage sur le lieu de travail : L'une des caractéristiques de l'EFP néerlandais est le système dual, qui combine l'enseignement en classe et la formation sur le lieu de travail. La plupart des étudiants de l'EFP aux Pays-Bas effectuent des stages ou des apprentissages, facilités par la collaboration entre les établissements d'enseignement et les employeurs.

Tendances :

1. L'accent est mis de plus en plus sur l'apprentissage tout au long de la vie : Il est de plus en plus reconnu que l'apprentissage ne s'arrête pas après l'éducation formelle. Les professionnels de l'EFP jouent donc un rôle de plus en plus important dans l'offre de formations post-initiales et de cours pour adultes, ce qui permet à la main-d'œuvre de rester au fait des compétences et des connaissances les plus récentes.
2. La numérisation : Avec le rôle croissant de la technologie sur le lieu de travail, les établissements d'EFP mettent davantage l'accent sur les compétences numériques. Celles-ci



- comprennent non seulement le savoir-faire technique, mais aussi les compétences non techniques nécessaires pour naviguer efficacement sur un lieu de travail numérique.
3. Des parcours d'apprentissage personnalisés : Reconnaisant que les apprenants ont des besoins divers, on s'oriente vers des parcours d'apprentissage plus personnalisés. Cela implique une collaboration étroite entre les professionnels de l'EFP et les acteurs de l'industrie afin de s'assurer que la formation est adaptée aux besoins des secteurs individuels ou même des entreprises spécifiques.
 4. L'internationalisation : Compte tenu de la mondialisation du marché de l'emploi, la tendance est à l'internationalisation des programmes d'enseignement et de formation professionnels. Il s'agit notamment d'offrir aux étudiants des possibilités de stages et d'échanges internationaux et de veiller à ce que les qualifications soient reconnues au-delà des Pays-Bas.
 5. Plates-formes de collaboration : Diverses plateformes et réseaux ont été mis en place pour faciliter la collaboration entre les établissements d'EFP et l'industrie. Ces plateformes jouent un rôle essentiel dans l'échange de connaissances, le partage des meilleures pratiques et l'alignement de l'enseignement sur les besoins de l'industrie.
 6. Formation écologique et durable : La durabilité devenant une préoccupation majeure dans tous les secteurs d'activité, l'accent est mis de plus en plus sur la formation des étudiants aux compétences écologiques. Il s'agit de les préparer à des emplois dans l'économie verte et de s'assurer qu'ils connaissent les pratiques durables, quel que soit leur domaine d'activité.

En conclusion, les professionnels de l'EFP aux Pays-Bas sont en première ligne pour combler le fossé entre l'éducation et le marché du travail. Leur rôle, en particulier en collaboration avec les entités des secteurs public et privé, est essentiel pour garantir une main-d'œuvre qualifiée, bien informée et capable de s'adapter. Compte tenu de la rapidité des changements sur le marché du travail, ces collaborations devraient s'intensifier à l'avenir.

C - Les politiques et pratiques existantes adoptées par les entités publiques et privées en matière de travail flexible, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

Le travail flexible a pris une ampleur considérable aux Pays-Bas, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. L'adoption de politiques de travail flexible a été influencée par des facteurs culturels, des avancées technologiques et des dispositions légales. Voici un aperçu de quelques-unes des politiques et pratiques existantes en matière de travail flexible aux Pays-Bas.

1. Loi sur le travail flexible (Wet flexibel werken) :

- Entités publiques et privées : Les deux secteurs sont influencés par la loi sur le travail flexible introduite en 2016. Cette loi permet aux employés (après une période d'emploi minimale) de demander des modifications de leurs heures de travail, de leur lieu et de leurs horaires.



- Avantages : Permet aux employés de maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et peut conduire à une augmentation de la productivité et de la satisfaction au travail.
- Inconvénients : Peut poser des problèmes logistiques aux employeurs, en particulier à ceux qui ne disposent pas de l'infrastructure nécessaire au travail à distance.

2. Travail à temps partiel :

- Entités publiques et privées : Les Pays-Bas sont connus pour leur pourcentage élevé de travailleurs à temps partiel. Les deux secteurs facilitent les possibilités de travail à temps partiel.
- Avantages : Accroît la satisfaction des employés, permet une plus grande flexibilité et attire des talents qui ne sont pas forcément disponibles pour des postes à temps plein.
- Inconvénients : La coordination entre les employés à temps partiel peut s'avérer difficile, et certaines fonctions peuvent ne pas convenir à des horaires à temps partiel.

3. Travail à distance et outils numériques :

- Entités publiques et privées : Avec les progrès technologiques, la tendance est de faciliter le travail à distance grâce aux outils numériques.
- Avantages : Elle offre une certaine flexibilité aux employés, réduit les trajets domicile-travail et peut permettre aux employeurs d'élargir leur vivier de talents.
- Inconvénients : Risque d'isolement des employés, difficultés de coordination des équipes et risques potentiels en matière de cybersécurité.

4. Des horaires de début et de fin flexibles :

- Entités publiques et privées : Au lieu du traditionnel 9 à 5, de nombreuses organisations prévoient des heures de début et de fin variables.
- Avantages : Réduit les embouteillages aux heures de pointe et permet aux employés d'adapter leurs horaires de travail à leur situation personnelle.
- Inconvénients : Peut entraîner des chevauchements ou des lacunes dans la disponibilité des employés.

Points supplémentaires :

La culture : La culture néerlandaise du travail valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui incite naturellement les entreprises et les entités publiques à envisager des modalités de travail flexibles.

L'infrastructure : La solide infrastructure numérique des Pays-Bas favorise l'évolution vers un travail plus flexible et à distance.

Impact du COVID-19 : La pandémie a accéléré l'adoption de pratiques de travail flexibles et à distance, poussant les organisations à s'adapter rapidement.

En conclusion, si les politiques de travail flexible aux Pays-Bas offrent de nombreux avantages en termes de bien-être, d'engagement et même de productivité des employés, elles posent des défis que



les organisations, tant publiques que privées, doivent relever. Une communication efficace, une infrastructure solide et des politiques claires sont essentielles pour récolter les bénéfices tout en minimisant les inconvénients.

Afin de mieux comprendre la mise en œuvre et l'impact des formules de travail flexibles dans différents contextes, nous avons demandé l'avis d'experts au moyen d'une enquête. Vous trouverez ci-dessous les résultats de cette enquête.

Généralités

Dans le cadre de la recherche menée aux Pays-Bas, 5 participants ont répondu à l'enquête. Trois d'entre eux travaillaient dans une PME, un dans un organisme du troisième secteur et un dans une micro-entreprise. Deux personnes interrogées occupaient des fonctions de soutien, une faisait partie de l'encadrement intermédiaire, une était un contributeur individuel sans rôle de direction et une avait un rôle de direction.

Expérience de l'environnement hybride

Quatre des cinq répondants ont indiqué qu'ils avaient fait l'expérience d'un environnement hybride de manière continue, et un seul de manière intermittente.

Pour trois des personnes interrogées, le travail flexible a été introduit à l'occasion de la COVID-19, pour une personne interrogée, le travail flexible était déjà présent et pour la dernière personne interrogée, le travail flexible était déjà plus ou moins présent, mais il a été renforcé après la COVID-19.

En ce qui concerne le lieu de travail hybride, trois répondants pensent qu'il restera dans la même mesure à l'avenir. Un répondant pense qu'ils reviendront à des méthodes de travail en face-à-face et un répondant n'est pas sûr.

Nous avons également demandé quels étaient les principaux éléments positifs et négatifs de l'expérience dans un environnement hybride. Vous trouverez ces éléments dans le tableau ci-dessous.

Principaux éléments négatifs	Principaux éléments positifs
Moins d'interactions informelles entre les collègues de travail	Pour certains, moins de temps à consacrer aux voyages
Vous ne voyez pas vos collègues, il est difficile de savoir ce que fait quelqu'un.	Moins de temps pour se rendre au travail
Pas de contrôle clair des heures de travail. Le système d'appel ne fonctionne pas efficacement.	Permettre aux travailleurs de travailler à domicile pour de petites courses.
Lors d'un changement d'équipe, il était difficile d'apprendre à connaître la nouvelle équipe et les collègues sur une base plus personnelle. Il est donc plus difficile de créer un sentiment d'appartenance à l'équipe.	La liberté d'organiser et de diviser son propre temps et la confiance dans le fait de terminer ses propres tâches.
Moins de liens entre les collègues	Horaires de travail flexibles

Législation et politiques



Ensuite, les répondants ont été interrogés sur la base de quel type de législation les formes de travail flexible ont été adoptées dans leur contexte de travail (plusieurs options possibles). Vous trouverez ci-dessous un aperçu des résultats.

On the basis of what type of legislation have forms of flexible work been adopted in your working context? (multiple options)

5 antwoorden



Comme le montre le graphique, le travail flexible n'a jamais été adopté sur la base d'une loi régionale/locale ou d'un accord interne formel, selon les participants. Il a été adopté soit par une loi nationale, soit par un accord interne informel, soit par aucune réglementation.

Exemples d'accords internes informels qui ont servi de base au travail flexible :

- Travail à domicile partiel, pas de règles formelles sur le nombre de jours à domicile/au bureau
- Horaires de début et de fin flexibles, à condition que les tâches soient accomplies et que vous participiez au début de la journée à 9 heures.
- Pauses café régulières en ligne
- Les visites au cabinet sont autorisées mais non obligatoires.

60 % des personnes interrogées ont indiqué que des formes de travail flexibles ont été introduites à l'occasion du COVID-19, et 40 % ont indiqué qu'elles étaient déjà présentes (20 % d'entre elles ont indiqué qu'elles étaient "plutôt" présentes).

Nous avons également interrogé les experts sur les modalités de travail flexibles qui ont été adoptées dans leur environnement de travail pour le rendre hybride :

- Autorisé/encouragé à travailler partiellement à domicile (si la nature de l'emploi le permet)
- Budget pour le lieu de travail à domicile
- Les bureaux ferment après 18 heures (toutes les personnes qui doivent travailler après 18 heures doivent donc travailler à domicile).
- Chaque jour, un début de journée en ligne
- Réunions hebdomadaires en ligne pour discuter de questions liées au travail
- Pauses café régulières en ligne pour des discussions informelles

Formations sur les environnements de travail hybrides



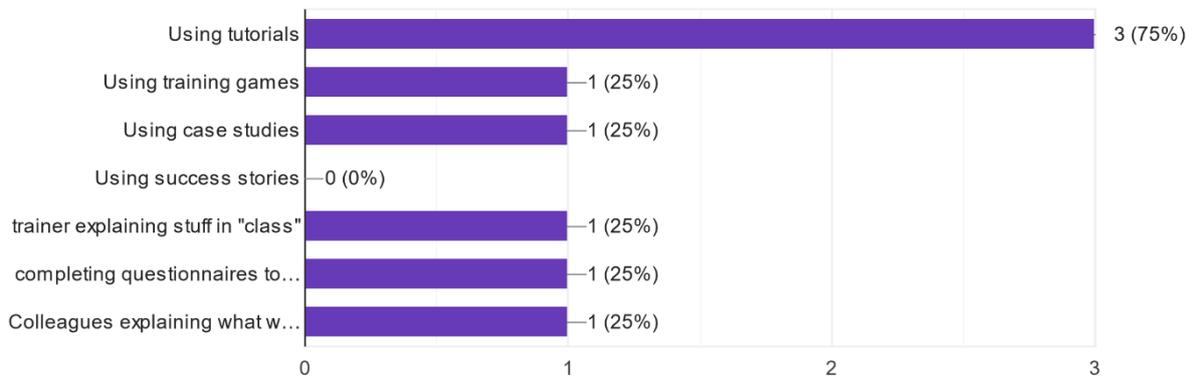
La majorité des experts (80 %) ont indiqué que des formations leur avaient été proposées pour apprendre à travailler dans un environnement de travail hybride. Dans la majorité des cas, cette formation a été réalisée à l'aide de solutions internes, dans un cas, elle a été dispensée par des organismes spécialisés externes.

Dans tous les cas, il s'agissait d'une formation occasionnelle, de sorte qu'aucune formation systématique n'a été proposée. La moitié des formations se sont déroulées en quelques sessions très intenses et l'autre moitié a indiqué que la formation s'est déroulée en sessions plus nombreuses mais plus légères.

Dans le tableau suivant, vous trouverez plus d'informations sur les supports de formation utilisés :

If training has been offered, please give some extra information:

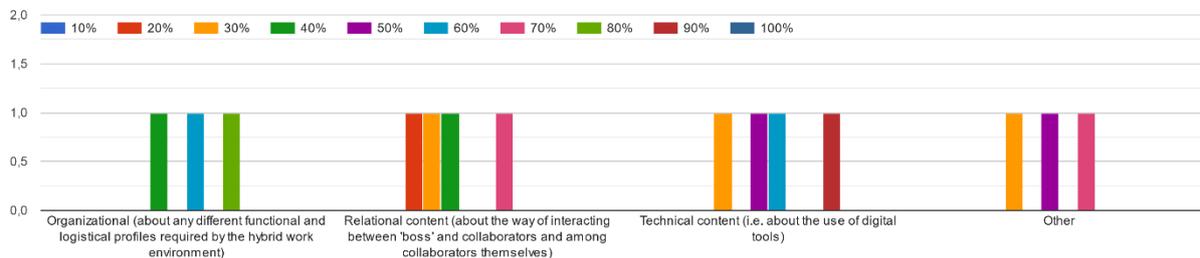
4 antwoorden



En général, les participants ont jugé les résultats de la formation positifs : 75 % d'entre eux lui ont attribué une note de 4 (sur 5, 5 étant très positif) et 25 % une note de 5 (sur 5).

La figure suivante montre la répartition du contenu en pourcentage. En moyenne, le contenu organisationnel et le contenu technique ont été plus discutés que le contenu relationnel.

If training has been offered, please indicate the distribution of content in percentages:



L'avenir du lieu de travail hybride

Dans la dernière partie de l'enquête, nous avons interrogé les experts sur l'avenir du lieu de travail hybride. 60 % des experts indiquent que le lieu de travail hybride se maintiendra à l'avenir, dans la même mesure qu'aujourd'hui. Une personne a indiqué qu'elle reviendrait à des méthodes de travail en face-à-face et une personne a indiqué qu'elle ne savait pas.



Recommandations pour une performance optimale dans un environnement de travail hybride

Enfin, nous avons demandé à chaque personne interrogée de formuler trois recommandations pour la mise en place la plus efficace possible d'un environnement de travail "hybride" au sein de leur organisation, en comparaison avec des collègues/amis travaillant dans d'autres contextes. Nous leur avons également demandé d'indiquer la catégorie de ressources humaines sur laquelle ils se concentrent le plus, si cela s'avérait utile.

Les recommandations suivantes ont été formulées :

<ol style="list-style-type: none"> 1. une communication claire 2. impliquer tous les "niveaux" de la hiérarchie, le cas échéant (ne pas décider uniquement du haut vers le bas) 3. s'assurer que chacun dispose du matériel adéquat pour le travail hybride
<ol style="list-style-type: none"> 1. veillez à rester en contact avec votre équipe, par exemple en organisant des réunions quotidiennes en ligne pour commencer la journée. 2. mettre en place l'équipement adéquat pour un bureau à domicile 3. restez en contact avec vos employés, en ce sens que les questions/problèmes liés au travail hybride vous parviennent.
<p>Dans mon entreprise, nous avons une société assez hiérarchique, dans laquelle les managers préfèrent avoir le contrôle de ce que fait leur personnel. Le travail "hybride" manque de contrôle et, dans certains cas, il s'est avéré que le personnel ne travaillait pas du tout. Cela dépend de la personne, mais je pense que ce n'est pas toujours un bon environnement de travail pour ceux qui ont la capacité de prendre des responsabilités. Alors que le travail en commun au bureau présente l'avantage que les gens voient ce que vous faites, le travail à domicile donne aux personnes chargées de certaines tâches plus de temps pour se concentrer sans être "dérangées" par leurs collègues.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposer d'un environnement de travail en ligne, avec la caméra allumée, afin de voir si quelqu'un travaille. 2. Comme certaines parties du travail sont effectuées avec beaucoup d'appels téléphoniques, le système d'appel à partir du domicile serait plus efficace. Si le système d'appel à domicile était plus efficace, les personnes travaillant à domicile seraient plus susceptibles d'appeler davantage. 3. Une voie plus claire pour le travail à domicile serait plus bénéfique et permettrait à ceux qui peuvent prendre des responsabilités de mieux apprécier leur travail.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Communiquer clairement. Faites savoir aux employés ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation. Veillez également à ce que chacun connaisse les accords conclus au sein de l'équipe. 2. Impliquer tous les membres de l'équipe. Lorsque l'on travaille à domicile, certaines personnes ont tendance à s'effacer. Convenez d'un accord pour que chacun allume sa caméra et discutez régulièrement en tête-à-tête avec les employés. De plus, j'ai trouvé les pauses café régulières très utiles pour discuter de manière informelle avec les collègues, en particulier lorsque vous êtes dans une nouvelle équipe. Je recommanderais de le faire en petits groupes plutôt qu'avec l'ensemble de l'équipe, afin d'éviter que les mêmes personnes parlent toujours. 3. Veillez à ce que le chef d'équipe soit à la fois abordable et accessible. Il est important que les équipes sachent qu'elles peuvent joindre leur responsable sans hésitation, que ce soit au bureau ou en ligne.



III/ Conclusion

La transformation du paysage professionnel a été fortement influencée par l'essor du travail flexible et à distance. Aux Pays-Bas, cette évolution a été particulièrement prononcée en raison de l'approche progressiste du pays en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de l'accent mis sur l'autonomie des employés.

Le travail flexible, caractérisé par des ajustements des horaires de travail traditionnels, et le travail à distance, qui permet aux employés d'opérer en dehors des limites du bureau, ont offert une myriade d'avantages. Les employés ont noté l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'autonomie, la réduction des temps de trajet et la flexibilité générale que ces modèles permettent. Simultanément, les employeurs ont bénéficié d'une réduction des coûts opérationnels et d'une amélioration de la satisfaction des employés. Toutefois, des défis persistent, notamment en ce qui concerne le maintien de la cohésion de l'équipe, la sécurité des données et le contrôle efficace des performances.

Des statistiques récentes révèlent l'intégration profonde du travail hybride dans la culture professionnelle néerlandaise. L'augmentation notable des heures de travail à domicile après la conférence COVID-19, la tradition néerlandaise du travail à temps partiel et le désir constant des employés de conserver un certain degré de travail à distance témoignent de son importance.

Le cadre juridique des Pays-Bas a évolué pour tenir compte de ce changement. Bien qu'il n'existe pas de droit légal pour les employés de travailler à domicile, les récents mouvements législatifs suggèrent une tendance à reconnaître les droits du travail à distance. Malgré cela, le sentiment reste partagé, une grande partie des personnes interrogées estimant que de telles décisions devraient être prises d'un commun accord par les employeurs et les employés, plutôt que d'être imposées par la loi.

Les professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) sont au cœur de l'approche néerlandaise en matière de travail flexible et à distance. Leurs collaborations avec les entités des secteurs public et privé soulignent l'engagement du pays à aligner l'éducation sur l'évolution du marché du travail.

les exigences du marché du travail. L'accent mis sur l'apprentissage tout au long de la vie, la numérisation et les parcours d'apprentissage personnalisés accentue encore l'importance des professionnels de l'EFP.

Les recherches sur le terrain révèlent que si la majorité d'entre eux ont connu un environnement hybride continu, l'adoption du travail flexible s'est surtout accélérée en raison de la pandémie. Malgré les difficultés, notamment la réduction des interactions informelles et les problèmes de cohésion d'équipe, les avantages tels que la réduction des trajets domicile-travail et la flexibilité des horaires semblent l'emporter.

La législation et les politiques ont joué un rôle essentiel dans le façonnement du paysage du travail flexible. La loi sur le travail flexible, l'accent mis sur le travail à temps partiel, l'introduction d'outils numériques et la flexibilité des heures de début et de fin de travail sont autant de facteurs qui ont contribué à cette évolution. En outre, les considérations relatives à la sécurité et à l'ergonomie pour les travailleurs à distance restent primordiales.



Face à l'évolution de la dynamique du travail, les Pays-Bas se distinguent comme une nation progressiste, qui s'adapte rapidement et efficacement aux exigences de l'ère moderne. L'évolution vers un modèle de travail hybride n'est pas simplement une réaction à la pandémie ; elle représente un changement profond de l'éthique de travail néerlandaise, qui met l'accent sur l'efficacité, la flexibilité et un mode de vie équilibré.

IV /Références :

1. https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf
2. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/deeltijd>
3. https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-Thuiswerken-voor-tijdens-en-na-de-coronacrisis_1.pdf
4. <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/werknemers-mogen-blijven-thuiswerken-van-hun-baas-alleen-niet-zo-vaak-als-ze-zouden-willen/>
5. <https://eenvandaag.avrotros.nl/panels/opiniepanel/alle-uitslagen/item/werknemers-mogen-blijven-thuiswerken-van-hun-baas-alleen-niet-zo-vaak-als-ze-zouden-willen/>
6. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173/2022-08-02>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL DANMAR - POLOGNE



I/ Recherche documentaire

Depuis l'apparition de l'internet il y a plusieurs décennies, la façon dont nous travaillons, apprenons, jouons, passons notre temps libre, communiquons et recueillons des informations a considérablement changé.

Le travail à distance, également connu sous le nom de télétravail, est de plus en plus populaire dans le monde entier, y compris en Pologne. Avant la pandémie de COVID-19, le travail à distance n'était pas aussi répandu en Pologne que dans d'autres pays, mais il était tout de même présent dans diverses industries. La pandémie a toutefois accéléré de manière significative l'adoption du travail à distance en raison des fermetures d'entreprises et des mesures de distanciation sociale.

A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé.

En Pologne, la loi la plus importante régissant les droits et obligations des employés et des employeurs est le code du travail qui, malgré tous les changements survenus en Pologne, a été modifié dans une plus ou moins large mesure, mais est toujours en vigueur.

"Le travail est sous la protection de la République de Pologne. L'État exerce un contrôle sur les conditions dans lesquelles le travail est effectué". - lit-on dans l'article 24 de la Constitution de la République de Pologne du 2 avril 1997. Les règles détaillées applicables au monde du travail se trouvent toutefois dans des règlements, et surtout dans le code du travail.

La loi du 18 juillet 2002 sur la fourniture de services électroniques (Journal officiel n° 144, point 1204 tel que modifié) définit la notion de télécommunications électroniques et de télétravailleurs. Un télétravailleur est un employé qui effectue du télétravail et communique les résultats de son travail à l'employeur par le biais de la communication électronique.

Le 24 août 2007, un amendement au code du travail a été promulgué, introduisant des réglementations détaillées pour le télétravail. À cette occasion, le télétravail et le télétravailleur ont été définis en détail. C'était très important car auparavant, un télétravailleur était considéré comme une personne qui effectuait un travail en dehors de son lieu de travail, mais qui n'était pas un télétravailleur. Selon la définition du Code, le **télétravail** est un travail effectué régulièrement en dehors du lieu de travail, en utilisant des communications électroniques. **Un télétravailleur**, en revanche, est un employé qui effectue du télétravail et communique les résultats de son travail à l'employeur par des moyens de communication électroniques. Le règlement prévoit également des garanties pour que le télétravailleur soit traité comme les autres salariés - travaillant dans des formes traditionnelles d'emploi pour un travail identique ou similaire - en ce qui concerne l'établissement et la cessation de la relation de travail, les conditions d'emploi, la promotion et l'accès à la formation. Le salarié ne peut faire l'objet d'une discrimination pour avoir adopté le télétravail ou pour avoir refusé de le faire.

Le télétravail n'a pas gagné beaucoup de popularité sur le marché du travail polonais, probablement en raison de la faible flexibilité du télétravail et de la nécessité d'en établir les principes sous la forme



de réglementations internes à l'entreprise. Le travail à distance, en dehors du régime du télétravail, doit également être effectué avec l'accord de l'employé.

consentement. Très souvent, d'ailleurs, les règlements intra-entreprise prévoient le travail à distance occasionnel à la demande du salarié, avec l'accord du supérieur hiérarchique. Pour introduire ce type de travail à distance, il n'était pas nécessaire d'adopter des règlements. Peu après l'apparition de la pandémie de coronavirus, le législateur polonais a décidé d'introduire une réglementation sur le travail à distance effectué à la demande de l'employeur. Cette mesure visait avant tout à limiter autant que possible l'accumulation de travailleurs sur les lieux de travail. En conséquence, lorsque le travail à distance est possible, il a permis aux employeurs de se conformer plus facilement aux recommandations relatives à l'organisation du travail en cas de pandémie, ne serait-ce que pour assurer la distance entre les employés. Dans de nombreux cas, la présence de l'ensemble de la main-d'œuvre dans un petit espace de bureau rendrait pratiquement impossible l'instauration d'une distance sociale. En 2020, lorsque la pandémie de coronavirus a éclaté, la possibilité de travailler à distance a été introduite dans la loi sur les dispositions spéciales relatives à la prévention, à la prévention et à la lutte contre le COVID-19. La loi du 2.03.2020. sur les solutions spéciales liées à la prévention, à la lutte et à la suppression du COVID-19, d'autres maladies infectieuses et des situations d'urgence causées par celles-ci (Journal officiel, point 374, tel qu'amendé), ces règles étaient temporaires et ne pouvaient être appliquées que pendant une situation d'urgence épidémique, un état épidémique déclaré en raison du COVID-19 et pendant les trois mois suivant leur abrogation. Après la fin de l'épidémie, nous ne sommes pas revenus au travail stationnaire aussi pleinement qu'avant la pandémie, et le travail à distance a fait son entrée sur le marché du travail polonais à une échelle beaucoup plus large.

En conséquence, le gouvernement polonais a décidé de réglementer le travail à distance d'une manière plus complète que le télétravail.

La loi du 1er décembre 2022 modifiant le Code du travail et certaines autres lois (Journal officiel 2023, point 240) a introduit le travail à distance dans le Code du travail tout en abrogeant les dispositions relatives au télétravail. La nouvelle réglementation du travail à distance est entrée en vigueur le 7 avril 2023, date à laquelle une nouvelle définition du travail à distance a été introduite.

Le travail à distance consiste à effectuer tout ou partie du travail dans un lieu désigné par le salarié (y compris l'adresse de son domicile) et convenu avec l'employeur dans chaque cas. Le code du travail prévoit à la fois le travail à distance total et le travail à distance hybride (en partie à domicile, en partie dans l'entreprise), en fonction des besoins spécifiques du salarié et de l'employeur. Le travail à distance se divise en deux parties. La première peut être effectuée en tout ou en partie dans un lieu convenu entre l'employé et l'employeur. Il peut être laborieusement appelé travail à distance permanent. Le second type est le travail à distance à la demande de l'employé, ou travail à distance occasionnel.



B - Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

L'enseignement et la formation professionnels (EFP) sont une composante essentielle de l'apprentissage tout au long de la vie. Ils permettent aux jeunes d'acquérir les compétences et l'expérience utiles nécessaires à l'exercice de certaines professions.

L'enseignement et la formation professionnels initiaux (EFPI) se déroulent généralement dans le cadre d'un établissement d'enseignement secondaire de deuxième niveau, avant que les élèves n'entament des activités professionnelles. Elle se déroule à l'école et dans un environnement de travail, tel qu'un centre de formation ou une entreprise. Les pays utilisent des systèmes différents, en fonction du système national et de la structure économique.

Le système de gestion de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) en Pologne comprend trois niveaux : national (ministères compétents), régional (conservateurs d'école, principalement dans le cadre de la supervision pédagogique) et local (villes et gouvernements de comté, qui gèrent la grande majorité des écoles). Le ministère de l'éducation nationale conduit la politique éducative en matière d'enseignement professionnel dans le système éducatif, avec le soutien d'autres ministères responsables de professions spécifiques. Le ministère des sciences et de l'enseignement supérieur est quant à lui responsable de la politique d'EFP dans l'enseignement supérieur. Les partenaires sociaux jouent également un rôle consultatif dans l'EFP.

En Pologne, on observe une tendance inquiétante sur le marché du travail : malgré le chômage des jeunes, les employeurs indiquent invariablement qu'ils ne trouvent pas de personnes ayant les qualifications qu'ils attendent. Les enquêtes sur les besoins des employeurs montrent clairement que les travailleurs manuels qualifiés sont les plus recherchés. Le pionnier de la formation duale en Pologne est l'artisanat. Parallèlement, des entreprises telles que Solaris, Volkswagen Poznań et bien d'autres ont également mis en place une formation professionnelle pratique sur le lieu de travail. La coopération entre les employeurs et les écoles professionnelles se fait le plus souvent de manière informelle et est nettement insuffisante. Dans les pays dotés d'un système d'éducation duale, le taux de chômage des jeunes est nettement inférieur à celui des autres pays. Pour répondre à ces attentes, le gouvernement polonais a adopté en juillet 2023 un projet d'amendement à la loi sur l'éducation, qui prévoit la formation d'un réseau national de centres de compétences (BCU). Il s'agit d'un projet entièrement nouveau dans le système éducatif polonais, qui relie les écoles, les universités, les organismes de premier plan et les industries individuelles. - La combinaison des écoles professionnelles, des organismes qui gèrent ces écoles, le plus souvent des gouvernements locaux, mais pas exclusivement, ainsi que des industries pertinentes et particulièrement importantes pour



certaines régions, et des écoles professionnelles et techniques supérieures créera des centres pour le développement de l'enseignement professionnel en Pologne.

Il s'agit de centres nationaux d'enseignement, de formation et d'examen accessibles aux étudiants, aux étudiants de premier cycle, aux doctorants, aux travailleurs de l'industrie et à d'autres apprenants. Les BCU sont censées mener des activités d'éducation et de formation. Elles intègrent également l'enseignement aux entreprises et diffusent les innovations et les nouvelles technologies dans un secteur donné. En outre, les BCU organiseront des cours de recyclage théorique pour les jeunes travailleurs, ainsi que d'autres cours leur permettant d'obtenir et de compléter leurs connaissances, leurs compétences et leurs qualifications professionnelles, et de modifier leurs qualifications. Les collectivités locales, les particuliers et les personnes morales (y compris les organisations professionnelles), ainsi que les ministères (agriculture, environnement, affaires intérieures et santé, entre autres), deviendront l'organe directeur de la BCU. Pour créer une BCU, il sera nécessaire de conclure un accord avec une organisation sectorielle spécifique au domaine professionnel. Les travaux relatifs à la mise en place des BCU sont déjà en cours depuis septembre 2022. Les trois premières années, le projet sera financé dans le cadre du Plan national de reconstruction ; d'ici à la fin de 2024, 120 centres de ce type devront être créés.

Les BCU doivent préparer le personnel à entrer dans des industries spécifiques, mais en coopération avec leurs représentants. Au cours de la formation dans les centres, il sera possible de mettre à jour et de modifier les connaissances et les qualifications professionnelles. Ils faciliteront la coopération entre les écoles et les universités et les employeurs. Ils soutiendront l'orientation professionnelle des étudiants et l'activation de la carrière des étudiants, des doctorants et des diplômés.

C - Les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

De nos jours, les formes d'emploi dites flexibles gagnent en popularité. Elles peuvent attirer de nouveaux employés vers l'employeur qui les propose et les aider à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée

En Pologne, comme dans d'autres pays, les formes de travail flexibles gagnent en popularité dans les secteurs public et privé.

Bien que la loi sur le travail n'utilise pas ou ne définisse pas le concept de temps de travail flexible dans la pratique, le concept apparaît. Le temps de travail flexible, ou le déplacement des heures de travail, est introduit par l'article 140 du code du travail. Il stipule que l'horaire de travail peut prévoir des heures de début différentes pour les jours qui, selon l'horaire, sont des jours de travail pour les



employés. L'horaire de travail peut prévoir un intervalle dans lequel l'employé décide de l'heure à laquelle il commence à travailler un jour qui, selon l'horaire, est un jour de travail pour lui.

Le temps de travail flexible existant en Pologne est parfois décrit comme un temps de travail mobile. Concrètement, il permet d'ajuster l'horaire aux besoins exprimés par l'employeur et l'employé. L'essentiel est que chaque règle du code du travail en matière de temps de travail flexible soit respectée.

Les horaires de travail flexibles impliquent que l'employeur fixe la plage horaire et que l'employé décide lui-même de l'heure à laquelle il commence à travailler, mais il doit travailler un certain nombre d'heures par jour.

L'heure de sortie du travail dépendra donc de l'heure à laquelle le salarié est arrivé dans l'entreprise.

La deuxième façon de mettre en œuvre des horaires de travail flexibles consiste à fixer une norme hebdomadaire que les employés doivent consacrer à leurs tâches professionnelles. La norme la plus courante est de 40 heures. Dans ce cas, l'employé est entièrement libre de répartir son temps de travail sur la semaine - par exemple, il peut travailler 10 heures un jour et 6 heures un autre jour.

Le choix d'horaires de travail flexibles permet de modifier l'organisation et la répartition des heures de travail. Il s'agit généralement de la conséquence du travail posté. Tout entrepreneur qui dirige sa propre entreprise peut choisir son propre système de temps de travail. Dans une large mesure, cette décision est déterminée par les spécificités de l'entreprise, ainsi que par les tâches que l'on effectue dans le cadre de son travail.

Temps de travail flexible - avantages et inconvénients

Les horaires de travail mobiles vous permettent de concilier plus facilement votre vie professionnelle et votre vie personnelle. Vous pouvez notamment combiner votre travail et vos responsabilités parentales. Un horaire de travail flexible permet également d'acquérir une expérience professionnelle tout en suivant des études supérieures ou d'améliorer ses compétences dans le cadre de formations et de cours intensifs. Les horaires de travail irréguliers sont parfaits pour les personnes qui ont besoin de beaucoup de temps pour leurs loisirs, comme les voyages.

Les horaires de travail flexibles peuvent accroître l'attrait d'une offre de recrutement. Un tel système d'emploi est apprécié à la fois par les parents qui travaillent et par les personnes qui souhaitent des heures d'activité professionnelle personnalisées. Les horaires de travail irréguliers sont l'un des avantages les plus désirables qu'une entreprise puisse offrir

Les avantages d'un système de temps de travail flexible incluent les économies liées aux heures supplémentaires. C'est également un atout pour l'entreprise lors des processus de recrutement. De nombreux candidats sont ouverts aux offres d'emploi des entreprises qui pratiquent des horaires de



travail flexibles. Les horaires flexibles aideront les employés à concilier leurs obligations professionnelles avec une formation ou des études postuniversitaires.

Les horaires de travail flexibles permettent également d'adapter la demande de services des employés aux besoins actuels de l'entreprise.

Inconvénients des horaires de travail flexibles

L'un des inconvénients de la flexibilité du temps de travail est la difficulté de concilier les horaires de travail des employés.

Une telle solution peut aider les entrepreneurs à ajuster la demande de travail uniquement à leurs propres besoins et donc à réduire les salaires pour la période où le travail n'est pas fourni. L'employeur peut également rencontrer des difficultés dans l'organisation de réunions communes et dans l'exécution de tâches collectives.



II/Recherche sur le terrain

L'enquête a été remplie par 8 employés, dont la plupart travaillent dans une moyenne ou petite entreprise (37,5 %), 25 % à l'université et le reste représente respectivement l'administration publique, les écoles et les micro-entreprises.

La plupart des participants à l'enquête (37,5 %) ont expérimenté l'environnement "hybride" pendant 2 ans, une seule personne pendant 3 ans, et le reste (25 %) pendant 6 mois et une personne par an et une autre pendant 5 mois respectivement.

Nous avons posé la question suivante aux répondants : "Avez-vous fait l'expérience de l'environnement "hybride" de manière continue ou intermittente ?"

62,5 % ont répondu : en permanence, ce qui signifie que la majorité des répondants ont fait l'expérience de l'environnement de travail hybride de manière continue et 37,5 % de manière intermittente.

Les formules de travail flexibles peuvent être influencées par différents types de législation, de réglementation et de politiques. Dans le contexte de l'adoption du travail flexible en Pologne, la base de la législation varie d'une réponse à l'autre : 5 personnes interrogées ont mentionné la loi nationale, 3 ont mentionné : aucune réglementation : décisions prises par les patrons, et le reste des personnes interrogées ont énuméré respectivement : Loi régionale/locale (1 personne), Accords internes formels (1 personne), Accords internes informels (1 personne). La base du travail flexible dans le cas d'un accord interne informel a été citée : "la mise en place d'une politique de transfert vers le bureau à domicile en période de covid-19".

Pour toutes les personnes ayant répondu à l'enquête, l'adoption de modalités de travail flexibles a été introduite chez Covid-19

62,5 % des participants à l'enquête n'ont reçu aucune formation en matière de travail à distance, et si la formation a été introduite, c'est sous la forme de solutions internes introduites occasionnellement, et pour 66,7 % des répondants, la formation a pris la forme de quelques sessions intensives, et pour 33,3 % de ces sessions ont été plus nombreuses mais très légères.

Quant à l'évaluation de la formation et de ses résultats, 66,7 % des répondants lui ont attribué la note 3 (sur une échelle de 1 à 5, où 1 est très négatif et 5 très positif), et 33,3 % la note 4.

Selon les personnes interrogées, le travail hybride deviendra permanent : 50% ont répondu : oui, mais dans une moindre mesure, 25% ne savent pas.

À la toute fin, nous avons demandé aux participants ce qu'ils pensaient des aspects positifs et négatifs du travail hybride.

Du côté positif, le travail hybride offre de la flexibilité et un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, car les employés peuvent créer leurs propres horaires et éviter les trajets quotidiens. En outre, de nombreuses personnes interrogées ont indiqué que la réduction du stress était le principal avantage de ce type de travail. En outre, il permet d'exploiter une réserve de talents diversifiée en surmontant les contraintes géographiques, en améliorant la productivité et en réduisant les frais généraux des organisations. Toutefois, les aspects négatifs doivent également être reconnus. Le travail hybride peut



entraîner un sentiment d'isolement et une diminution de la cohésion de l'équipe, car l'interaction en face à face et la collaboration spontanée sont limitées.

En outre, l'effacement des frontières entre le travail et la vie privée peut être source de stress et nuire à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Enfin, nous avons demandé aux répondants d'indiquer, sur la base de leur expérience, des recommandations pour la mise en place la plus efficace possible d'un environnement de travail hybride. Les recommandations suivantes ont été formulées :

Établir des règles, des objectifs, des attentes et une communication clairs, respecter un plan quotidien (liste de choses à faire), améliorer la formation, utiliser de meilleurs outils de communication et mettre en place un système de vérification pour les jours de travail à domicile, le mieux étant une plate-forme qui peut également être utilisée pour la communication "interne" entre les collègues et la direction.

Dressez une liste des outils/programmes/sites web utiles à vos collègues (si elle est divisée en départements, c'est encore mieux). La collecte des commentaires des employés et l'évaluation de l'efficacité du modèle de travail hybride peuvent aider les organisations à améliorer continuellement leur approche et à relever les défis qui peuvent se présenter.

Favoriser une communication et une collaboration efficaces.

III/ Conclusion

Le travail hybride en Pologne a connu des avancées significatives et des défis communs ces dernières années. L'accélération de la numérisation des lieux de travail a suscité l'intérêt et l'intrigue des employeurs et des employés, ce qui a conduit à l'exploration de nouveaux paradigmes de travail. Cette synthèse vise à fournir un aperçu perspicace du paysage du travail hybride en Pologne, en examinant ses tendances émergentes, ses avantages et les obstacles rencontrés par les entreprises et les individus. En examinant son impact sur la productivité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la satisfaction des employés, cette analyse vise à mettre en lumière le potentiel du travail hybride en tant que solution innovante pour répondre aux besoins évolutifs de la main-d'œuvre polonaise. Le travail hybride gagne en popularité en Pologne, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Les entreprises introduisent de plus en plus de modèles de travail flexibles, permettant aux employés de combiner travail à distance et travail au bureau. Le travail hybride présente à la fois des avantages, tels qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et une plus grande flexibilité, et des défis, tels que l'isolement social, les difficultés de communication et le contrôle du travail à distance.

La pandémie de coronavirus a considérablement accéléré l'adoption du travail hybride. En 2020, de nombreuses entreprises ont dû passer au travail à distance, ce qui les a amenées à assouplir leur



modèle de travail. De nombreuses entreprises ont introduit un modèle hybride, dans lequel les employés ont la possibilité de travailler à la fois au bureau et à distance. Cela permet une plus grande flexibilité et une personnalisation du travail en fonction de la nature des tâches.

IV /Références

1. <https://www.gov.pl/web/rodzina/praca-zdalna>
2. <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2023/240>
3. <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/praca-zdalna-od-kwietnia-2023-co-zmieniaja-nowe-przepisy-kodeksu-pracy>
4. http://refernet.ibe.edu.pl/images/Publikacje/Spotlight_on_VET_PL_2019_final.pdf
5. <https://samorząd.pap.pl/kategoria/edukacja/powstanie-ogolnopolska-siec-branzowych-centrow-umiejetnosci-zdecydowal-rzad>
6. <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/nowa-jakosc-szkolnictwa-zawodowego-w-polsce--podpisanie-pierwszych-umow-w-ramach-branzowych-centrow-umiejetnosci>
7. <https://www.gowork.pl/blog/elastyczny-czas-pracy-co-to-jak-wprowadzic-wady-i-zalety/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL ENPHASYS - CHYPRE



I / Recherche documentaire

Le concept de travail flexible a pris de l'ampleur dans le monde entier, et Chypre ne fait pas exception à la règle. En mettant l'accent sur la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'augmentation de la productivité et l'attraction de professionnels qualifiés, le pays a fait des progrès dans l'adoption et la mise en œuvre de politiques de travail flexible. Vous trouverez ci-dessous des informations sur le cadre juridique et réglementaire entourant le travail flexible dans les secteurs public et privé, le rôle des professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et les tendances en matière de partenariat/collaboration entre les entités d'EFP et les organisations publiques/privées afin de maintenir une main-d'œuvre compétente et formée, dans le contexte chypriote, ainsi que les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé

À Chypre, le cadre juridique du travail flexible dans le secteur public est principalement établi par la loi sur la fonction publique et les décrets pertinents. Ces réglementations sont conçues pour offrir aux fonctionnaires diverses options de travail flexible, reflétant un engagement à promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à prendre en compte les responsabilités personnelles. Le travail à temps partiel, le partage des tâches, le télétravail et la semaine de travail comprimée figurent parmi les formules flexibles disponibles. Afin de garantir un environnement de travail stable, les fonctionnaires ne peuvent demander de tels aménagements qu'après six mois de service à leur poste. L'accent mis sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et sur le bien-être des employés est évident dans les dispositions légales régissant le travail flexible dans le secteur public. En offrant ces options, le gouvernement vise à aider ses employés à gérer leurs engagements tout en contribuant efficacement à leur rôle et en maintenant la productivité.

D'autre part, le secteur privé chypriote adhère à la loi chypriote sur le travail, qui permet aux employeurs et aux employés de négocier des modalités de travail flexibles dans des conditions mutuellement acceptables. Cette flexibilité juridique encourage un large éventail d'approches innovantes du travail, y compris le travail à distance, les horaires de travail flexibles et les semaines de travail alternatives. Cette adaptabilité reconnaît que des individus différents peuvent avoir des besoins et des préférences distincts en ce qui concerne leurs conditions de travail. Bien que le cadre juridique permette une telle flexibilité, l'adoption effective de pratiques de travail flexibles peut varier d'un secteur d'activité à l'autre et d'une organisation à l'autre. Les grandes entreprises, qui disposent souvent de plus de ressources et de capacités organisationnelles, sont généralement plus ouvertes à la mise en œuvre de politiques de travail flexible et à la prise en compte des préférences de leurs employés. Elles reconnaissent les avantages potentiels de ces pratiques, tels que l'amélioration de la satisfaction des employés, la fidélisation du personnel et l'augmentation de la productivité.

D'autre part, les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent rencontrer des difficultés pour adopter et mettre en œuvre des politiques de travail flexible. Des contraintes de ressources, une capacité administrative limitée et une culture organisationnelle traditionnelle peuvent entraver l'intégration de telles pratiques dans les petites entreprises.



B- Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

Les professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) jouent un rôle essentiel dans la promotion et la facilitation de l'adoption de pratiques de travail flexibles au sein de la population active. En tant que défenseurs du développement des compétences et de l'adaptabilité du lieu de travail, ces experts jouent un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre de programmes de formation sur mesure qui répondent aux besoins spécifiques des employés et des employeurs.

Conscients de la nature dynamique des lieux de travail modernes et de l'importance croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les professionnels de l'EFP identifient les compétences essentielles requises pour s'épanouir dans des conditions de travail flexibles. La gestion du temps, la communication, l'adaptabilité et la collaboration à distance font partie des compétences ciblées dans leurs initiatives de formation. En se concentrant sur ces domaines, les professionnels de l'EFP dotent la main-d'œuvre des outils nécessaires pour adopter avec succès des options de travail flexibles.

Les entités des secteurs public et privé ont de plus en plus pris conscience de la valeur de l'investissement dans le développement professionnel de leurs employés. Elles ont donc cherché à établir des partenariats avec des prestataires d'EFP afin de développer des programmes de formation personnalisés. Ces collaborations créent une situation gagnant-gagnant, car les organisations peuvent adapter le contenu de la formation aux besoins spécifiques de leur main-d'œuvre.

Pour les employeurs, le partenariat avec les prestataires d'EFP signifie qu'ils offrent une formation qui correspond aux objectifs de l'entreprise, à sa culture et à ses pratiques de travail flexibles spécifiques. Ce type de formation renforce l'engagement des employés et leur satisfaction au travail, car les travailleurs se sentent valorisés et soutenus par leur employeur dans leur évolution de carrière et leurs aspirations à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En outre, ces programmes de formation profitent également aux employés, car ils acquièrent des compétences précieuses qui stimulent leur productivité et les rendent plus aptes à s'adapter à des environnements de travail changeants. Les salariés sont mieux armés pour relever les défis et saisir les opportunités qu'offrent les formules de travail flexibles, ce qui a un impact positif sur leurs performances et leur satisfaction au travail.

Les partenariats public-privé, en particulier, ont gagné en popularité en tant qu'approche efficace pour encourager les pratiques de travail flexibles. Les entités des secteurs public et privé peuvent mettre en



commun leurs ressources et leur expertise en unissant leurs forces pour créer des initiatives de formation complètes et efficaces. Ces collaborations permettent également de répondre aux besoins spécifiques des différentes industries et des différents secteurs, ce qui favorise une approche plus inclusive et holistique du développement de la main-d'œuvre.

C- Les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

Horaires de travail flexibles : La loi chypriote de 2022 sur les modalités de travail flexibles pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée permet aux entreprises d'offrir aux employés qui s'occupent d'enfants et aux parents la possibilité de fixer leurs heures de travail en fonction de certains paramètres. Dans le cas des fonctionnaires, les heures de travail flexibles ont été étendues d'une heure prévue par la législation actuelle à une heure et demie afin de réduire le trafic aux heures de pointe. Quoi qu'il en soit, les horaires de travail flexibles améliorent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, car les employés peuvent choisir leurs heures de début et de fin de travail en fonction de leurs préférences, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction, une réduction du temps de trajet et une amélioration de la productivité. Toutefois, il peut entraîner des problèmes de collaboration au sein de l'équipe et nécessiter des lignes directrices claires en matière de communication afin de garantir un déroulement sans heurts des opérations.

Options de travail à distance : De nombreuses entreprises privées chypriotes ont adopté le travail à distance, en particulier après la crise de 1929. Le parlement chypriote examine actuellement un projet de loi qui prévoit des accords volontaires de travail à distance entre employés et employeurs, avec des dispositions relatives au travail à distance nécessaire et des amendes pouvant aller jusqu'à 10 000 euros en cas de non-respect de ces accords. Le travail à distance offre la flexibilité, la réduction des coûts et l'accès à des talents provenant de différents endroits. Le projet de loi protège également les employés travaillant à distance contre la discrimination. En outre, les employés travaillant à distance sont protégés contre toute discrimination et les coûts supplémentaires liés au travail à distance, tels que les coûts d'achat et d'entretien du matériel, seront pris en charge par les employeurs. Les défis à relever sont notamment la réduction de la collaboration en personne, le risque d'isolement et le maintien de la cohésion de l'équipe.

L'évaluation basée sur les performances : De nombreuses entreprises privées ont modifié leurs critères d'évaluation des performances pour se concentrer davantage sur les résultats que sur le nombre d'heures travaillées au bureau. Cette approche favorise une culture axée sur les résultats et reconnaît le travail de qualité, quel que soit le lieu, ce qui renforce la confiance et l'efficacité. Toutefois, des critères de performance clairs et objectifs sont nécessaires pour garantir l'équité et éviter les préjugés.



II/ Recherche sur le terrain

L'enquête sur le terrain a été réalisée auprès de huit employés, dont la majorité travaillait dans une entreprise de taille moyenne. Les participants avaient expérimenté un régime de travail hybride pendant 1 à 3 ans. Un seul participant a travaillé en permanence dans un environnement hybride, tandis que les autres l'ont expérimenté par intermittence. Les accords internes formels n'ont pas imposé l'adoption de cette formule ; au contraire, elle était principalement due à des accords internes informels (en raison de préoccupations en matière de santé et de sécurité ou d'une préférence pour ce type de régime de travail), ou à des décisions de la direction. Un seul participant avait expérimenté des modalités de travail flexibles avant Covid-19.

Cinq des huit employés ont indiqué qu'ils n'avaient reçu aucune formation pour travailler dans un environnement hybride. Ceux qui ont reçu une formation ont déclaré qu'elle avait été dispensée occasionnellement par le biais de solutions internes dans deux cas et systématiquement dans un cas. La formation comprenait des tutoriels (3 participants), des jeux de formation (2 participants), des études de cas et des exemples de réussite (2 participants). Le contenu couvrait des questions organisationnelles (65%), des aspects techniques tels que l'utilisation d'outils numériques (60%), d'autres questions (60%) et des aspects relationnels avec les chefs et les collègues (50%).

En ce qui concerne l'avenir du lieu de travail hybride, trois participants pensent qu'il deviendra moins permanent qu'il ne l'est actuellement, deux sont favorables à ce qu'il reste inchangé, deux sont incertains et un a mentionné un retour à des méthodes de travail uniquement en face-à-face.

Les participants ont souligné plusieurs aspects négatifs du travail hybride, notamment l'isolement, la réduction des interactions sociales, le manque de travail d'équipe, les frontières floues entre vie professionnelle et vie privée, l'augmentation de la charge de travail, le transfert d'équipement entre le domicile et le bureau, et les difficultés techniques lors des réunions en ligne. D'autre part, les participants ont mentionné les aspects positifs du travail hybride, tels que l'augmentation de la concentration et de la productivité, l'économie de temps et de coûts de transport, la flexibilité dans l'organisation de leur emploi du temps, le confort du travail à domicile, le sentiment de repos car ils ont la possibilité de dormir davantage et d'avoir plus de temps pour s'occuper de leurs intérêts personnels, effectuer les tâches ménagères et d'autres obligations qui s'accumuleraient habituellement pendant le week-end.

Pour fonctionner efficacement dans un environnement hybride, les participants ont recommandé les politiques organisationnelles et les bonnes pratiques suivantes :

1. Mettre en place un bon suivi de l'avancement des travaux.
2. Organiser régulièrement des réunions virtuelles pour améliorer la communication et la collaboration.
3. Fournir une formation à l'utilisation des outils numériques et assurer une transition en douceur vers des conditions de travail hybrides.



4. Adopter systématiquement le travail hybride, en permettant aux employés de choisir les jours où ils travailleront à domicile.
5. Établir des procédures fixes pour les tâches organisationnelles avec des délais internes clairs et des processus de révision.
6. Répartir la charge de travail en fonction de l'environnement de travail (bureau ou domicile).
7. Veiller à ce que les employés disposent d'une connexion internet fiable à leur domicile.



III / Conclusion

Chypre adopte progressivement des pratiques de travail flexibles, soutenues par un cadre juridique applicable aux secteurs public et privé. Dans le secteur public, le cadre juridique offre aux fonctionnaires diverses possibilités d'aménagement du travail, en mettant l'accent sur la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et sur la prise en compte des responsabilités personnelles. En revanche, le secteur privé permet aux employeurs et aux employés de négocier des modalités de travail flexibles dans des conditions mutuellement acceptables, ce qui favorise diverses approches novatrices du travail. Toutefois, l'adoption de pratiques de travail flexibles peut varier selon les secteurs et les organisations, les grandes entreprises étant plus réceptives en raison de leurs ressources et de leurs capacités, tandis que les PME peuvent être confrontées à des difficultés de mise en œuvre.

En outre, les professionnels de l'EFPP jouent un rôle essentiel dans le renforcement des compétences de la main-d'œuvre, et les partenariats et collaborations entre ces experts et les entités des deux secteurs sont de plus en plus fréquents. Ces collaborations créent une situation gagnant-gagnant, permettant aux organisations d'aligner la formation sur leurs objectifs, leur culture et leurs pratiques de travail flexibles, tandis que les employés acquièrent des compétences précieuses pour une productivité et une adaptabilité accrues. Enfin, l'enquête sur le terrain met en lumière les expériences et les perceptions des employés travaillant dans un environnement hybride à Chypre. Les participants ont souligné les aspects positifs et négatifs du travail flexible, dont les avantages sont une concentration accrue, une meilleure productivité et un gain de temps. Toutefois, le sentiment d'isolement, la réduction des interactions sociales et les difficultés techniques ont été mentionnés comme des inconvénients.

Les résultats soulignent l'importance d'offrir une formation et un soutien aux employés dans les environnements de travail hybrides et de mettre en œuvre des procédures claires et un suivi efficace pour garantir une adaptation réussie à ce modèle de travail.



IV / Références

1. (2019). Le travail flexible à Chypre. Tendances et défis. *École de commerce de Chypre*. <https://cim.ac.cy/2019/01/02/flexible-work-in-cyprus-trends-and-challenges/>
2. Agapiou, G. (2023). Civil servants given more flexible working hours. *Cyprus Mail*. <https://cyprus-mail.com/2023/04/06/civil-servants-given-more-flexible-working-hours/>
3. Cleaver, T. (2023). Le Parlement discute d'un nouveau projet de loi sur les droits des travailleurs à distance. *Cyprus Mail*. <https://cyprus-mail.com/2023/06/16/parliament-discussing-new-bill-on-remote-workers-rights/>
4. Rapports et publications du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) (<https://www.cedefop.europa.eu/>)
5. Gregoriou, D. (2023). Cyprus introduces new work-life balance legislation providing additional rights for working parents and caregivers (Chypre introduit une nouvelle législation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée offrant des droits supplémentaires aux parents qui travaillent et aux aidants). Elias *Neocleous & Co LLC*. https://neo.law/2023/01/24/cyprus-introduces-new-work-life-balance-legislation-providing-additional-rights-for-working-parents-and-caregivers/?utm_source=mondaq&utm_medium=syndication&utm_term=Employment-and-HR&utm_content=articleoriginal&utm_campaign=article
6. Rapports et publications de l'Organisation internationale du travail (OIT) (<https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm>)
7. Kouloumi, A. (2023). Chypre : New Law Aiming to Address Employee's Work-life Balance. *Mondaq*. <https://www.mondaq.com/cyprus/employee-benefits--compensation/1268028/new-law-aiming-to-address-employees-work-life-balance>
8. Ministère du travail, de la protection sociale et de l'assurance sociale de Chypre (<http://www.mlsi.gov.cy/>)
9. Nicolaou, K. (2023). Un modèle hybride est crucial pour les entreprises chypriotes qui cherchent à attirer les talents. *Cyprus Mail*. <https://cyprus-mail.com/2023/03/09/hybrid-model-crucial-for-cypriot-companies-seeking-to-attract-talent/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL FCB- BELGIQUE



I /Desk Research

Cette recherche documentaire nationale se concentre sur le télétravail en Belgique, en examinant le cadre légal et réglementaire dans les secteurs public et privé. Nous analyserons également la situation actuelle et les tendances liées au rôle des professionnels de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et leurs partenariats avec les entités publiques et privées visant à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et formée. Enfin, nous explorerons les politiques et pratiques existantes en matière de travail flexible dans les organisations publiques et privées, en soulignant leurs avantages et inconvénients respectifs.

A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé

a) Secteur privé

En Belgique, le télétravail dans le secteur privé est essentiellement régi par la convention collective de travail n° 85.

Le télétravail est légalement défini comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué en dehors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle.

En Belgique, il convient de distinguer clairement la réglementation du télétravail régulièrement organisé (relative à la convention de travail n° 85) de celle du télétravail occasionnel, pour lequel la loi du 5 mars 2017 relative au travail faisable et gérable a créé un cadre réglementaire différent. Le télétravail occasionnel est possible en cas de force majeure, c'est-à-dire lorsque le salarié, en raison de circonstances imprévues et indépendantes de sa volonté, n'est pas en mesure de travailler sur son lieu de travail habituel (par exemple, en cas de grève imprévue des trains ou de conditions météorologiques graves entraînant de sérieux problèmes de circulation).

Afin de transposer l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002 sur le télétravail, la Belgique a adopté la convention nationale du travail n° 85 du 9 novembre 2005 sur le télétravail, qui permet aux entreprises du secteur privé d'introduire le télétravail sur une base régulière et permanente en tant que forme d'organisation du travail. Dans ce contexte, le télétravail est considéré comme une forme particulière de travail à distance, non couverte par un contrat de travail spécifique.

Télétravail volontaire : nécessité d'un accord écrit

La règle est la suivante : Le télétravail doit toujours être volontaire. En Belgique, il doit donc faire l'objet d'un accord écrit entre l'employeur et le salarié, au plus tard lorsque le télétravailleur commence à télétravailler. Dans le cas d'un contrat de travail existant, l'accord doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail. Si le télétravail ne fait pas partie de la description initiale du poste, la décision de passer au télétravail peut être annulée par un accord individuel et/ou collectif. Un document écrit doit mentionner les points suivants :



la fréquence du télétravail et, le cas échéant, les jours et heures pendant lesquels le télétravail est effectué, ou les jours et heures pendant lesquels le salarié est présent dans l'entreprise.

les heures et les périodes pendant lesquelles le travailleur doit être joignable, et par quels moyens.

les modalités de prise en charge des coûts des équipements nécessaires au télétravail.

les moments où le télétravailleur peut faire appel à l'assistance technique.

les procédures de retour au travail dans les locaux de l'entreprise et, le cas échéant, le délai de préavis et/ou la durée du télétravail et son renouvellement.

le(s) lieu(x) où le télétravailleur a choisi de travailler.

Le télétravailleur doit être informé des conditions de travail :

une description des travaux à effectuer.

le service de l'entreprise auquel le télétravailleur est rattaché.

l'identification de leur supérieur hiérarchique et des autres personnes auxquelles ils peuvent s'adresser pour obtenir des conseils personnels ou professionnels.

les procédures d'établissement de rapports.

Conditions de travail

- Les télétravailleurs doivent bénéficier de conditions de travail comparables à celles des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise.
- À cet égard, ils doivent bénéficier des mêmes droits en termes de formation, d'opportunités de carrière, de politique d'évaluation et de droits collectifs que les autres salariés.
- - Le télétravailleur gère l'organisation de son travail dans le cadre des horaires de travail applicables dans l'entreprise. Sa charge de travail doit être comparable à celle des travailleurs présents dans les locaux de l'employeur.
- L'employeur doit fournir, installer et entretenir les équipements nécessaires au télétravail. Il doit également prendre en charge le coût des communications et des connexions liées au télétravail.

Contrôle de la sécurité et de la santé

Les services internes de prévention peuvent inspecter le lieu de télétravail, avec le consentement du télétravailleur s'il s'agit de son domicile.

a) Secteur public

En Belgique, dans le secteur public, c'est le gouvernement lui-même qui détermine les règles applicables au télétravail à chaque niveau : par exemple, pour le gouvernement fédéral, c'est



l'arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique administrative fédérale qui s'applique. Selon le baromètre 2022 de Digital Wallonia, 33% des travailleurs du secteur public ont la possibilité de télétravailler. Dans la fonction publique administrative fédérale : le cadre réglementaire est fixé par l'arrêté royal du 9 mars 2017. Parallèlement au secteur privé, de nombreux services publics ont adopté des réglementations spécifiques visant à encadrer la pratique du télétravail au sein du secteur public. Depuis de nombreuses années, le recours au télétravail comme mode d'organisation du travail est plus répandu dans le secteur public que dans le secteur privé. Nous nous contenterons d'énumérer les principales réglementations en la matière, avec les dates de celles qui sont actuellement en vigueur : pour la fonction publique fédérale, l'arrêté royal du 22 novembre 2006 relatif au télétravail et au travail en bureau satellite dans la fonction publique administrative fédérale - pour la Communauté française, l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 15 novembre 2017 relatif au télétravail pour la Région wallonne, l'arrêté du Gouvernement wallon du 5 décembre 2019 relatif au télétravail.



B - Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

La Belgique est un État fédéral composé de trois régions (Flandre, Wallonie et Bruxelles-Capitale) et de trois communautés (Communauté flamande (BEFL), Communauté française (BEFR) et Communauté germanophone, BEDG). La multiplicité des autorités chargées de l'éducation et de la formation et la diversité des systèmes d'éducation et de formation n'empêchent pas la cohérence des politiques autour d'objectifs communs, tels que définis dans le Programme national de réforme de 2014 : réduire le taux de décrochage scolaire, augmenter le taux de participation à l'apprentissage tout au long de la vie, développer l'accès aux qualifications et les valoriser, réduire les inégalités au sein de chaque région.

À tous les niveaux, les politiques d'enseignement et de formation professionnels (EFP) impliquent étroitement les partenaires sociaux. En Belgique, la formation professionnelle est un levier pour une politique de l'emploi efficace. En 2020, le gouvernement bruxellois a prévu une enveloppe supplémentaire de 3 600 000 euros pour renforcer l'offre de formation dans les secteurs en demande en 2021 et 2022. à Bruxelles, par exemple, les "Pôles Formation Emploi" sont en cours de mise en place. Un Pôle Formation Emploi est le fruit d'un partenariat public/privé. L'objectif est d'améliorer la situation économique d'un secteur en répondant aux besoins des entreprises en main-d'œuvre qualifiée, en formant les demandeurs d'emploi, les travailleurs et les étudiants aux dernières technologies du secteur et en anticipant les besoins futurs.

C - Les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

La pandémie de COVID-19 a provoqué un essor spectaculaire du télétravail en Belgique, bouleversant les modes traditionnels d'organisation du travail, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Sa mise en œuvre et sa politique restent toutefois très innovantes.

Quelques avantages et inconvénients :

Absence de politique du travail dans les structures

Suite à la pandémie de Covid-19, de plus en plus d'entreprises ont décidé que le télétravail continuera à avoir sa place dans leur organisation, non seulement lors de la reprise des activités après l'endiguement, mais aussi dans un avenir plus lointain. La majorité des travailleurs belges souhaitent également évoluer vers un système alternant travail de bureau et télétravail à l'avenir. Une enquête



menée par l'Université de Gand (2023) indique même que 60 % des travailleurs belges souhaitent télétravailler au moins deux jours par semaine. Mais alors que la demande est croissante, la moitié des entreprises belges n'ont actuellement pas de "télétravail".

politique ou charte". De nombreuses organisations se demandent donc comment mettre en œuvre une politique de télétravail efficace et durable.

Les employeurs ont le droit de contrôler l'activité Internet de leurs employés

Les employeurs ont non seulement le droit de surveiller la navigation de leurs employés sur le web, mais ils ont également l'obligation de le faire afin de justifier d'éventuelles activités illicites. En effet, les employeurs sont légalement considérés comme des fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et peuvent être tenus responsables des actions de leurs employés. Les URL consultés peuvent être enregistrés et conservés pendant un an. En revanche, l'employeur n'est pas autorisé à visualiser ou à faire des captures d'écran du contenu des pages lorsqu'elles sont consultées par l'employé. Par exemple, l'employeur pourra voir l'URL de la boîte aux lettres personnelle, mais pas son contenu. Les employeurs doivent également informer les employés avant de mettre en œuvre ces systèmes.

Droit à la déconnexion des salariés La loi belge du 3 octobre 2022 prévoit un droit à la déconnexion, c'est-à-dire le droit pour les travailleurs de ne pas être connectés aux outils numériques professionnels (téléphone mobile, smartphone, PC, e-mail, etc.) en dehors de leur temps de travail. L'objectif est double : garantir le respect des périodes de repos et de vacances du travailleur, mais aussi de sa vie privée et familiale. Ce droit est inséré dans la loi du 26 mars 2018 pour le renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale (art. 16 à 17/2). Le droit à la déconnexion participe à la lutte contre les risques psychosociaux tels que le burn out et vise à protéger l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée du travailleur. Conformément à cette loi, tous les employeurs de 20 salariés ou plus doivent au moins signer les accords suivants sur l'utilisation des outils numériques : modalités pratiques de mise en œuvre du droit du salarié à ne pas être contacté en dehors des heures de travail ; instructions sur l'utilisation des outils numériques de manière à garantir les périodes de repos, les vacances, la vie privée et la vie familiale ; initiatives de formation et de sensibilisation des salariés et de la direction à l'utilisation raisonnable des outils numériques et aux risques liés à une connexion excessive.

II /Recherche sur le terrain

Notre enquête de terrain a porté sur 8 salariés, dont la majorité (62,5%) provenait d'organisations du troisième secteur (coopératives, associations, fondations), mais aussi de l'administration publique, de l'université et de l'enseignement supérieur.

Il convient de noter que tous les participants ont témoigné d'une expérience récente, post-covidique, de travail dans un environnement hybride, ne remontant pas à plus de deux ans et demi.

Voici les points saillants de cette étude :



- 100 % des participants ont eu une expérience intermittente de l'environnement hybride.
- 100% des participants se sont vus proposer une ou plusieurs formations pour intégrer cet environnement, avec une large prédominance pour les formations réalisées par leurs propres structures et non par des organismes externes spécialisés. En ce qui concerne les méthodes pédagogiques utilisées, les plus courantes sont les tutoriels (100%), les jeux (62,5%) et les success stories (37%). Tous les participants ont évalué positivement les formations sur une échelle de 1 à 5. Ces formations sont plus axées sur le contenu technique (c'est-à-dire l'utilisation des outils numériques).
- 50 % des participants estiment que ce travail hybride n'est pas destiné à devenir permanent et qu'il reviendra au mode présentiel, 37,5 % pensent qu'il reviendra au présentiel dans une moindre mesure, 12,5 % seulement pensent que le travail hybride sera renforcé.
- En ce qui concerne les inconvénients du travail hybride, neuf participants ont estimé que "l'isolement et la perte de contacts sociaux" étaient l'aspect le plus négatif de leur expérience. La dilution de l'esprit d'équipe et la faible interactivité ont également été citées.
- En ce qui concerne les avantages, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée a été mis en avant, suivi par des "économies en termes de temps (déplacements) et d'argent (carburant)".
- Les conseils des 8 participants pour améliorer l'expérience du travail à distance hybride sont, selon leur propre expérience au sein de leur organisation actuelle, les suivants :

1. Assurer un contact régulier en face à face entre collègues, fournir un équipement performant et approprié, travailler ensemble pour atteindre les objectifs au lieu de passer du temps devant un écran contrôlé.
2. Acquérir un bon équipement, bénéficier d'une solide formation aux outils techniques et avoir un retour d'information et une consultation régulière avec les collègues.
3. Equiper les apprenants en matériel informatique, en particulier ceux issus de familles pauvres, réserver un temps pour les réunions en face à face afin de maintenir l'esprit d'équipe, proposer des formations régulières non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les aspects organisationnels et motivationnels.
4. Planifier des réunions formelles régulières.
5. Offrir une formation intensive sur tous les aspects du travail hybride, fournir des matériaux de qualité, assurer la coordination de l'équipe.
6. Formation du personnel ; fourniture d'un bon équipement ; désignation d'un coordinateur/référent "télétravail" au sein de l'organisation.
7. Formation sur la motivation en plus de la formation sur les aspects techniques ; explorer toutes les solutions techniques existantes avant de faire le choix ; mettre à jour les réseaux et les serveurs.
8. Assurer une meilleure coordination des travailleurs à distance ; fournir une formation solide sur tous les aspects du télétravail et du travail hybride ; équiper les travailleurs.



III / Conclusion

Avant la crise de la Covid-19, la pratique du travail hybride était marginale en Belgique, en particulier dans le secteur privé. Elle concernait encore un faible pourcentage de travailleurs et se limitait généralement à une partie restreinte de leur temps de travail. Progressivement, on a cependant commencé à entendre parler d'une demande croissante de télétravail de la part des travailleurs, au nom d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais de la part d'entreprises qui restaient pour la plupart assez réticentes.

En trois ans, le travail a radicalement changé. En Belgique, en combinant la nature du travail effectué (la profession) et le secteur d'activité de l'établissement, plusieurs études récentes ont estimé que près de la moitié des emplois salariés situés en Région bruxelloise (la capitale) pourraient être concernés par l'application du travail hybride.

Il faut noter que l'expérience des participants à cette étude montre que l'avènement du travail hybride est une expérience relativement jeune en Belgique, ancrée dans les pratiques post-Covid-19 et pas encore perçue par les participants à la formation professionnelle comme une organisation durable ou acquise, même s'ils mettent en avant une meilleure qualité de travail en général, leur permettant de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Il faut également noter que les besoins des participants ne semblent pas se situer au niveau technique, mais reflètent plutôt un besoin de mieux comprendre les nouvelles technologies.



IV / Références

1. Que prévoit la loi sur le télétravail en Belgique ?
<https://www.hecexecutiveschool.be/blog/loi-sur-le-t%C3%A9l%C3%A9travail-en-belgique>
2. La fédération des entreprises en Belgique
<https://www.feb.be/domaines-daction/securite--bien-etre-au-travail/securite--bien-etre-au-travail/covid-19--teletravail/>
3. "Actualité en matière de bien-être au travail", Daniel Dumont et Paul Brasseur, 2023.
4. Tework.be, une boîte à outils législative sur le télétravail
<https://www.teletravailler.be/employe/reglementations-legales>
5. Un article de la CSC - Confédération des Syndicats Chrétiens, le plus grand syndicat belge
<https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-le-secteur-prive/recrutement-et-contrat/teletravail-et-travail-a-domicile/teletravail-c-est-quoi>
6. "L'informatisation des communications dans le monde du travail : le télétravail", Allain Christophe 2019
[file:///Users/therese/Downloads/Hallin_13351700_2019%20\(1\).pdf](file:///Users/therese/Downloads/Hallin_13351700_2019%20(1).pdf)



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL GDOCE - ESPAGNE



I/ Recherche documentaire

Face à la récente pandémie et aux restrictions qu'elle a imposées, l'importance de la flexibilité de l'espace de travail et l'adoption de politiques d'environnements hybrides ont pris de l'ampleur dans de nombreux secteurs de production en Espagne. Les organisations ont reconnu la nécessité de s'adapter rapidement, en adoptant des modèles de travail hybrides pour trouver un équilibre entre le travail à distance et le travail sur site, en assurant la continuité, la productivité et l'efficacité face à des défis sans précédent.

Malgré le potentiel offert par les avancées technologiques de ces dernières décennies, qui auraient pu faciliter le travail à domicile bien avant l'apparition du COVID-19 début 2020, l'Espagne est restée à la traîne des autres pays de l'UE, avec seulement 25,5 % de ses travailleurs ayant une expérience préalable du travail à distance. Sans parler des barrières socioculturelles, les administrations publiques et les entreprises ont dû faire face à des défis importants pour mettre en œuvre le travail à distance dans leurs activités.

Au plus fort de la crise sanitaire, 31,7 % de la main-d'œuvre espagnole a rapidement opté pour le travail à distance, et des données similaires ont pu être observées à Chypre et en Pologne. Toutefois, ces chiffres étaient encore loin des taux remarquablement plus élevés du Luxembourg (56,1 %) et de la Finlande (60,5 %). Un an plus tard, avec la levée des restrictions, les heures de travail à distance ont diminué de 16,7 à 15,1 heures par semaine (soit l'équivalent de 35,6 % des heures hebdomadaires). Néanmoins, 83,7 % des travailleurs espagnols interrogés ont exprimé un fort penchant pour cette modalité de travail, ce qui indique un impact durable sur la culture du travail dans le pays.

Selon le dernier rapport publié par le ministère espagnol de l'économie et de la transformation numérique en mars 2023, le pourcentage de personnes travaillant à distance a diminué, passant de 13,6 % (2 742 000 personnes) à 12,5 % (2 563 000 personnes), restant ainsi inférieur à la moyenne de l'UE. La tendance post-pandémique indique notamment une convergence entre le travail à distance régulier et le travail à distance occasionnel, ce dernier connaissant l'augmentation la plus significative.

Si l'on analyse le type de relation de travail, les travailleurs indépendants se distinguent, avec un pourcentage presque trois fois plus élevé que celui des salariés pratiquant le travail à distance, quelle qu'en soit la fréquence. En ce qui concerne le sexe, alors que les femmes participaient davantage au travail à distance au début de la pandémie, l'écart entre les sexes s'est réduit à la fin de l'année 2022. À cette date, 12,6 % des femmes télétravaillaient, contre 12,5 % des hommes, ce qui montre une répartition plus équilibrée de la participation au travail à distance entre les sexes. En outre, le travail à distance semble être plus répandu chez les personnes âgées de plus de 25 ans, ce qui indique que les employés plus âgés sont plus susceptibles d'adopter le télétravail comme une option de travail viable.



A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé.

En Espagne, le travail à distance est réglementé par la loi promulguée le 9 juillet 2021, qui a remplacé le précédent décret-loi royal 28/2020, en vigueur depuis le 13 octobre 2020. Cette loi actuelle est notamment façonnée par diverses réglementations nationales qui ont évolué au cours de la dernière décennie, ainsi que par l'influence d'accords internationaux.

L'objectif de cette loi est de fournir une réglementation suffisante, transversale et intégrée dans une règle de fond unique qui réponde à divers besoins tout en trouvant un équilibre entre l'utilisation des nouvelles formes d'emploi et les avantages qu'elles apportent à la fois aux entreprises et aux travailleurs. D'une part, la loi cherche à encourager la mise en œuvre de ces formes innovantes d'emploi, tout en garantissant un cadre solide de droits qui protègent différents principes.

Ces principes englobent la nature volontaire et réversible des nouvelles modalités d'emploi, permettant aux travailleurs de choisir en connaissance de cause leurs conditions de travail. En outre, la loi met l'accent sur le principe de l'égalité de traitement dans les conditions professionnelles, en garantissant une rémunération équitable, y compris la compensation des dépenses, et en promouvant des possibilités équitables d'avancement de carrière et de formation professionnelle. En outre, la loi cherche à sauvegarder les droits collectifs, en veillant à ce que les travailleurs aient une voix collective et soient en mesure de négocier collectivement pour défendre leurs intérêts. Elle aborde également les aspects cruciaux de la durée maximale du travail et des périodes minimales de repos afin de protéger le bien-être des travailleurs et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'égalité des chances entre les territoires est un élément clé, car la loi vise à éliminer les disparités géographiques et à promouvoir l'équité des possibilités d'emploi dans les différentes régions. Dans le même temps, la flexibilité dans la répartition du temps de travail est encouragée, ce qui permet aux travailleurs d'adapter leurs horaires en fonction de leurs engagements personnels et de leurs responsabilités. En outre, la loi accorde une grande importance aux mesures préventives, notamment en ce qui concerne la fatigue physique et mentale, ainsi qu'à l'utilisation d'écrans de visualisation. Elle vise à atténuer les risques de tension et d'isolement liés au travail afin de garantir la santé et le bien-être général des travailleurs.

La deuxième disposition additionnelle établit que les dispositions contenues dans la présente loi ne s'appliquent pas aux fonctionnaires des administrations publiques, qui sont régis en la matière par leurs règlements spécifiques, ce qui permet de comprendre que le champ d'application est limité au secteur privé.



L'arrêté royal visant à réglementer le travail à distance dans l'administration publique a été rendu public le 15 décembre 2021. Le cadre proposé met l'accent sur le rôle du travail à distance dans l'amélioration de l'organisation du travail en fixant des objectifs clairs et en évaluant leur réalisation. Il vise à promouvoir la réduction des coûts et à répondre aux besoins organisationnels des départements ministériels et des organismes publics. En outre, le décret vise à soutenir la résidence des fonctionnaires dans les zones confrontées à un déclin démographique, contribuant ainsi au développement régional. Dans le cadre de cette proposition, le travail à distance est conçu pour compléter le travail en face à face et doit être volontaire et réversible, sauf dans des circonstances particulières justifiées. La possibilité de travailler à distance n'est pas considérée comme un droit pour les fonctionnaires et n'est pas non plus associée à l'occupation d'un poste spécifique dans la liste d'emplois correspondante. Néanmoins, cette proposition de cadre reste pour l'instant en suspens, sous réserve de développements ultérieurs et de révisions potentielles à l'avenir.

Alors que le gouvernement entreprend la révision de la loi sur la fonction publique qui régit les activités des employés publics, il convient de noter que l'incorporation de l'aspect télétravail a été exclue de la proposition actuelle. Par conséquent, il n'existe actuellement aucun cadre réglementaire spécifique pour le travail à distance dans le secteur public. Toutefois, la pression sociale est de plus en plus forte pour combler cette lacune et introduire des dispositions relatives au télétravail dans le service public.

B - Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

Au niveau national en Espagne, comme dans le contexte européen, la formation professionnelle occupe une position centrale dans les mesures politiques, y compris dans les sphères de l'éducation, du travail et de l'économie. Les stratégies et les plans élaborés ces dernières années ne s'adressent pas uniquement aux jeunes, mais visent également à répondre aux besoins de l'ensemble de la population, en soulignant l'importance d'une approche d'apprentissage tout au long de la vie. L'accent est mis sur la mise en place d'un système d'EFP unifié, flexible et facilement accessible afin de garantir des possibilités d'apprentissage continu pour tous.

La politique actuelle en matière d'EFP donne la priorité à la modernisation et aux mises à jour régulières de la formation professionnelle, dans le but d'améliorer les niveaux de qualification et l'employabilité de la main-d'œuvre. En outre, le cadre politique encourage activement l'innovation et l'esprit d'entreprise dans le secteur de l'EFP, favorisant ainsi un environnement dynamique qui s'aligne sur les demandes changeantes du marché du travail.



Les partenaires sociaux et les autorités régionales jouent un rôle crucial dans la réussite des stratégies nationales d'EEP. Selon Fundae, la fondation pour la formation en entreprise, l'année 2022 a été marquée par une participation importante aux programmes de formation, avec 5,3 millions de travailleurs bénéficiant des initiatives proposées par 343 677 entreprises. Il est impressionnant de constater que ces deux chiffres présentent des augmentations annuelles de 6,5 % et 10 %, respectivement.

Sur les 5,3 millions de participants, 3,1 millions (58 %) ont bénéficié d'une formation interne, ce qui témoigne de l'engagement des entreprises à améliorer les compétences de leur personnel et à lui donner les moyens d'agir. La formation en face à face a été la modalité principale dans 63 % des cas, tandis que les cours en ligne (37 %) ont duré deux fois plus longtemps.

En ce qui concerne les thèmes de formation, la gestion et l'administration sont apparues comme le choix le plus populaire, avec près d'un tiers des participants s'inscrivant à ces cours. L'importance de la sécurité et de l'environnement a également été soulignée, puisque 25 % des participants ont opté pour des cours liés à ces domaines critiques.

En termes de ressources économiques, les entreprises ont utilisé 573,1 millions du crédit de formation disponible, ce qui démontre l'engagement des entreprises à investir dans le développement de leurs employés. La contribution privée des entreprises aux coûts de formation s'est élevée à un total de 888,6 millions.

C- Les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

Partage d'emploi : arrangement de travail flexible qui implique que deux employés ou plus partagent conjointement les responsabilités et les tâches d'un poste à temps plein. Dans cette configuration, chaque employé qui partage un emploi travaille généralement à temps partiel, avec des horaires qui se chevauchent pour assurer une communication et une collaboration harmonieuses. La répartition des responsabilités, des tâches et de la charge de travail est basée sur les compétences, les préférences et la disponibilité de chaque employé, ce qui permet une division du travail équilibrée et efficace. En fonction de l'accord conclu, les employés qui partagent un emploi peuvent alterner les jours, les semaines ou les équipes pour s'adapter à leurs emplois du temps respectifs. *Avantages :* Réduction de la rotation du personnel, rétention des talents, réduction du stress et meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. *Inconvénients :* Progression de carrière limitée, malentendus, insécurité de l'emploi et difficulté à trouver le partenaire idéal.



Télétravail : il s'agit de l'exécution de tâches à partir d'un lieu situé en dehors du bureau de l'employeur, facilitée par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Lorsque les TIC ne sont pas impliquées, cet arrangement est communément appelé travail à distance. Dans les deux cas, les employés ont la possibilité de travailler à distance, ce qui contribue à améliorer la flexibilité du travail et le potentiel d'augmentation de la productivité. *Avantages* : Pas de temps passé à faire la navette, des économies, des avantages environnementaux et l'accès à un plus grand vivier de talents. *Inconvénients* : La communication peut être difficile, l'isolement, le manque de travail d'équipe, la difficulté à suivre les progrès et les limites floues entre le travail et la vie privée.

Smartwork : englobe non seulement la liberté de choisir le lieu de travail, mais aussi la flexibilité de déterminer les heures de travail les plus appropriées. Dans cette approche moderne du travail, les employés ont l'autonomie de décider non seulement où ils travaillent, mais aussi quand ils travaillent, ce qui permet un horaire de travail personnalisé et adaptable. *Avantages* : Possibilité de combiner le travail avec d'autres tâches et activités, concentration sur les résultats et adaptabilité. *Inconvénients* : importance excessive accordée aux mesures, journées de travail interminables et horaires de travail désynchronisés par rapport au reste de la main-d'œuvre.

Banques d'heures : un système qui permet aux travailleurs d'accumuler des crédits ou des débits pour les heures travaillées sur une période prolongée, avec des limites spécifiques. Les employés peuvent accumuler des heures de travail excédentaires, qui peuvent ensuite être compensées par des congés payés ou être utilisées pour des vacances planifiées ou des périodes d'absence du travail. *Avantages* : motivation des salariés, amélioration de l'assiduité, flexibilité attrayante et réduction du coût des heures supplémentaires. *Inconvénients* : complexité de la gestion, risque d'abus, difficulté de coordination de l'équipe et respect de la législation.

Semaine comprimée : souvent appelée "4x3" ou "semaine de travail de 4 jours", il s'agit d'un régime de travail dans lequel le même nombre total d'heures hebdomadaires est effectué, mais sur moins de jours par semaine, avec des journées de travail plus longues. Par exemple, les salariés peuvent travailler quatre jours, chacun d'une durée de dix heures, et bénéficier de trois jours de repos consécutifs. *Avantages* : réduction des trajets domicile-travail, accent mis sur la productivité, économies et stratégie attrayante pour retenir les talents. *Inconvénients* : journées de travail plus longues, pas applicable à tous les secteurs d'activité et impact sur la santé.

II/ Recherche sur le terrain

Les personnes qui ont répondu au questionnaire sont pour la plupart des individus travaillant dans des entreprises de taille moyenne, occupant une gamme variée de postes allant des stagiaires aux cadres moyens. Les participants à l'enquête ont toujours été engagés dans une structure de travail "hybride" depuis au moins deux ans, certains ayant connu cette situation pendant six ans. Ces nouvelles conditions de travail leur ont été imposées par l'épidémie de COVID-19, à l'exception d'un seul cas où le modèle hybride était présent d'une manière ou d'une autre...

La réglementation régissant les modalités de travail flexibles s'inspire d'une combinaison de lois nationales et régionales, avec un accent particulier sur les accords informels conclus en interne. Sur la base des réponses, il est apparu que ces accords étaient initiés "d'en haut" et influençaient de manière



significative la détermination du "lieu" d'exécution des tâches. Les réunions en ligne sont devenues la règle et, dans certains cas, l'accent a été mis sur la finalisation des tâches plutôt que sur les heures de travail. Lors des discussions informelles visant à combler les lacunes des autres réponses, les horaires de travail flexibles et les réunions hybrides ont de nouveau été mis en avant.

En ce qui concerne la formation, il semble que l'adoption de cette pratique ne soit pas très répandue. Seule une personne interrogée sur huit a participé à une forme quelconque de formation pour se préparer à l'environnement de travail hybride. Dans ce cas, la formation a été dispensée par une tierce partie, occasionnellement, sous forme de tutoriels, et a porté sur des aspects organisationnels et techniques.

En ce qui concerne l'avenir de leur lieu de travail hybride, près de trois quarts des personnes interrogées pensent que cet arrangement persistera sous sa forme actuelle ou qu'il deviendra encore plus important. En revanche, un tiers des participants prévoient un retour aux méthodes de travail en face-à-face, ce qui indique des perspectives différentes quant à la trajectoire à long terme du modèle de travail hybride.

En ce qui concerne les aspects positifs du modèle de travail hybride, les personnes interrogées ont souligné plusieurs résultats favorables. Il s'agit notamment d'une gestion efficace du temps, d'une meilleure organisation du travail, d'une réduction du temps de trajet, d'une réduction des coûts, d'une augmentation de la productivité, d'une plus grande satisfaction des employés et d'une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Du côté moins positif, les répondants ont mentionné des problèmes tels que la mauvaise communication, la complexité de la définition des horaires de travail, la perte potentielle de synergies de collaboration en raison de la réduction des interactions en personne, les retards dans le partage d'informations, les problèmes de suivi des heures supplémentaires et l'allongement de la durée du travail.

Enfin, en ce qui concerne les recommandations, les participants à l'enquête ont formulé des suggestions pertinentes telles que : l'importance de respecter les horaires de travail, d'intégrer des pauses dans l'emploi du temps, d'assurer une déconnexion efficace, de créer des protocoles de coordination, d'améliorer la communication entre les membres de l'équipe pour contrer l'isolement potentiel du travail à distance, d'offrir une compensation pour les dépenses liées au télétravail, une répartition plus équilibrée du travail, d'offrir des outils de travail améliorés et une assistance technique, de désigner un espace de travail dédié et de maintenir une approche structurée et organisée des tâches.

III/ Conclusion

Le concept d'environnement de travail hybride est devenu populaire en Espagne, en particulier à la suite de la pandémie de COVID-19. Avant mars 2020, le travail à distance était relativement limité, mais la crise a provoqué un changement substantiel, avec environ un tiers de la main-d'œuvre espagnole passant au travail à distance. Bien que le volume d'heures de travail à distance ait diminué un an plus tard, l'impact sur les individus a été profond, conduisant à une préférence pour cette modalité de travail (comme l'indique le fait que 83,7 % d'entre eux expriment une forte inclination pour ce mode de travail).



Le gouvernement espagnol a été poussé à rattraper cette nouvelle réalité et à réglementer cette "nouvelle culture du travail". L'objectif était d'établir un cadre cohérent pour l'ensemble du territoire, tout en équilibrant les avantages des nouvelles formes d'emploi, tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Comme décrit précédemment, la législation encourage l'adoption de modèles de travail innovants tout en maintenant un ensemble complet de droits qui protègent les principes essentiels. Toutefois, le secteur public attend toujours sa propre législation en la matière.

En termes de formation, les entreprises, les acteurs sociaux, ainsi que les gouvernements centraux et régionaux reconnaissent unanimement l'importance d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre dans un large éventail de domaines. Les données disponibles montrent que la formation est en constante augmentation, touchant 5,3 millions de travailleurs. L'approche habituelle consiste à proposer des cours de gestion et d'administration, souvent dispensés en interne et en face à face. Enfin, il convient de noter l'investissement total de 888,6 millions d'euros réalisé par les entreprises pour faciliter la formation de leurs employés.

Le paysage des pratiques de travail flexible en Espagne est diversifié et étendu, ce qui rend difficile la tâche d'englober tout le spectre dans la liste fournie. La compilation, bien que sélective, vise à capturer un mélange d'approches courantes et d'avant-garde. D'un côté, des pratiques telles que le télétravail et le travail intelligent ont été les options numéro un et deux adoptées par la plupart des organisations. D'autre part, des pratiques telles que les banques d'heures et le partage d'emploi sont des exemples parfaits de stratégies innovantes visant à améliorer à la fois la productivité et le bien-être des employés. Cet éventail complet de pratiques témoigne des efforts déployés par les organisations pour maintenir une productivité et une efficacité optimales, sans nuire à la motivation et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leur personnel.

La recherche sur le terrain a servi de validation pratique pour la quasi-totalité des éléments discutés précédemment. Ces observations ont mis en évidence le fait que la formulation d'accords de travail hybrides résulte d'un mélange de négociations internes informelles et du cadre des législations nationales et régionales. De nombreux aspects positifs ont été très appréciés par les participants, mais il est important de ne pas perdre de vue les améliorations possibles. Le sentiment général est que les personnes interrogées sont satisfaites de cette modalité, même si certaines des entreprises pour lesquelles elles travaillent pourraient ne pas la conserver dans un avenir proche. Enfin, contrairement aux études présentées précédemment, la formation était en fait rare dans l'échantillon choisi.

IV /Références

1. Alaimo, V. (2022, 26 octobre). Flexibilidad laboral : ¿llegó para quedarse ?. *Factor Trabajo*
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/flexibilidad-laboral-llego-para-quequedarse/>



2. CEDEFOP (2021). Espagne - juillet 2021 : Système d'enseignement et de formation professionnels. CEDEFOP <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/spain-u2>
3. Díaz, E. (2023, 16 mars). El Ejecutivo recula y elimina de la Ley de Función Pública la posibilidad de echar a los funcionarios. *El Economista* <https://www.eleconomista.es/legal/noticias/12191045/03/23/El-Ejecutivo-recula-y-elimina-de-la-Ley-de-Funcion-Publica-la-posibilidad-de-echar-a-los-funcionarios.html>
4. Díaz, E. (2023, 24 mars). Los funcionarios, sin teletrabajo por ley : será temporal, voluntario y reversible. *El Economista* <https://www.eleconomista.es/empleo/noticias/12202133/03/23/Los-funcionarios-sin-teletrabajo-por-ley-sera-temporal-voluntario-y-reversible.html>
5. FUNDAE (2021). Formación en las empresas - Informe anual 2022. *Fundación Estatal para la formación y el empleo* <https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/publicaciones-estad%C3%ADstica/formaci%C3%B3n-en-las-empresas-2022.pdf>
6. González, Y. (2019, 12 mai). 'Job sharing', 'crowd employment' o 'casual work' : ¿flexibilidad laboral... o precariedad ? *El Español* https://www.lespanol.com/invertia/mis-finanzas/20190512/job-sharing-employment-casual-flexibilidad-laboral-precari%C3%A9dad/397960886_0.html
7. Jefatura del Estado (2021). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. En Boletín Oficial del Estado (BOE), 164. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472>
8. Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2021, décembre). Proyecto de Real Decreto por el que se regula el teletrabajo en la Administración del Estado. *Hacienda.gob.es* <https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Proyectos/14122021-Proyecto-RD-Teletrabajo-AGE.pdf>
9. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (Observatoire national de la technologie et de la société). Ministère des affaires économiques et de la transformation numérique (2022). Le télétravail en Espagne. Antes, durante y después de la pandemia. ONTSI <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2022-06/teletrabajoenespana.pdf>
10. Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Ministère des affaires économiques et de la transformation numérique (2023, mars). Datos de Teletrabajo 2022. ONTSI <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2023-04/flash-datos-de-teletrabajo-2022.pdf>
11. Formation B2B (2022, 3 mai). Qu'est-ce que le partage d'emploi ? Ce mode de travail met fin à l'absentéisme au travail. *Formation B2B* <https://trainingb2b.com/job-sharing-que-es/>



New Work Culture

to get equipped for more flexible occupations



Co-funded by
the European Union

RAPPORT NATIONAL MEDORO - ITALIE



I/ Recherche documentaire

En Italie également, avec l'avènement de la pandémie de Covid-19, l'utilisation du smart working et plus généralement du travail intelligent s'est répandue massivement, ce qui a conduit à la formation de plus en plus fréquente d'environnements de travail "hybrides". Le travail intelligent a été promu avec (presque) toutes les faveurs des employeurs et des travailleurs, comme le montrent également des études récentes de l'INAPP, l'Institut national pour l'analyse des politiques publiques. Pour 66 % des employeurs, il augmente la productivité et réduit les coûts de gestion des espaces physiques, en particulier pour les petites entreprises, et pour 72 % des employeurs, il augmente le bien-être organisationnel et améliore l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés.

Du côté des travailleurs, en revanche, c'est l'amélioration de la qualité de vie qui est particulièrement appréciée. Pour 80 % d'entre eux, elle améliore l'organisation et la gestion des obligations privées et familiales, pour 72 %, elle favorise une plus grande autonomie en ce qui concerne les méthodes, les horaires, les rythmes et les lieux de travail et, surtout, elle permet de gagner du temps lors des déplacements (90 %). Les points critiques ne manquent pas : l'isolement et les difficultés dans les relations avec les collègues sont les plus importants tant pour les entreprises que pour les travailleurs.

Le secteur public ne semble pas avoir saisi l'opportunité de ce changement et, en 2022, seulement 57 % des institutions ont adopté des formes de travail intelligentes, contre 67 % l'année précédente. Toutefois, un renversement de tendance est attendu en 2023, avec une croissance d'environ 20 % du nombre de travailleurs concernés.

A - Cadre juridique et réglementaire dans les secteurs public et privé.

En Italie, l'environnement de travail "hybride" au niveau réglementaire est souvent appelé "travail agile", ce qui implique essentiellement l'utilisation plus ou moins intense et prolongée du "smart working". Depuis le début de l'année 2020, à l'occasion de la pandémie de Covid-19, le smart working s'est répandu de manière exponentielle en Italie, à tel point que le gouvernement est intervenu à plusieurs reprises pour revoir des règles et des réglementations jugées obsolètes. Comme indiqué, le smart working a été considérablement réduit dans l'administration publique et, à l'heure actuelle, seules certaines catégories de travailleurs "défavorisés" ou certains territoires touchés par des catastrophes ou d'autres urgences en bénéficient (par exemple, les inondations en Émilie-Romagne). Pour les secteurs public et privé, en ce qui concerne le Smart Working en Italie, la discipline de référence est la loi du 22 mai 2017, n.81 (articles 18-24), modifiée en dernier lieu par la loi du 4 août 2022, n. 122 (qui a converti, avec des modifications, le décret législatif n° 73 du 21 juin 2022, dit décret de simplification fiscale). En 2021, le protocole national de travail agile pour le secteur privé a été adopté, partagé entre les partenaires sociaux, qui fixe les règles de mise en œuvre de cette méthode de travail.



Les éléments essentiels du travail intelligent dans le secteur privé selon la législation en vigueur

1) La législation en vigueur sur le travail intelligent prévoit que pour adopter cette forme de travail agile, un accord écrit est nécessaire entre l'employeur et l'employé qui établit la durée, les conditions de retrait, les méthodes d'exécution du service, les outils technologiques utilisés, dans le respect du droit à la déconnexion du travailleur.

2) L'employeur doit communiquer par voie électronique au ministère du travail et des politiques sociales :

- les noms des travailleurs ;
- la date de début et de fin des services de travail en mode agile, selon certaines méthodes identifiées par un décret spécifique du ministère du Travail et des Politiques sociales (n. 149 du 22 août 2022).

3) Le protocole national de travail agile pour le secteur privé, signé en accord entre le ministère du Travail et les représentants syndicaux, prévoit :

- convention individuelle écrite (avec obligation mise en œuvre à partir du 1er janvier 2023), entre l'employeur et le salarié qui précise les modalités, la durée, les méthodes, les lieux, les outils à utiliser et les critères de la formation.
- la participation au programme Smart Working se fait sur une base volontaire
- tout refus de la part du travailleur n'implique pas les extrêmes du licenciement, ni ne peut faire l'objet d'admonestations sur le plan disciplinaire
- de nouvelles protections pour les travailleurs fragiles, les femmes, les personnes handicapées, telles que définies par le décret sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée

4) Le travail intelligent est resté un droit pour les travailleurs fragiles, handicapés ou immunodéprimés et pour les employés ayant des enfants de moins de 14 ans jusqu'au 31 décembre 2023. À partir du 13 août 2022, les employeurs qui concluent des accords pour l'exécution de travaux dans le cadre du smart working sont tenus de reconnaître des priorités supplémentaires pour ceux qui ont des enfants jusqu'à 12 ans ou sans limite d'âge dans le cas d'enfants handicapés et pour les aidants.

Travailler intelligemment dans l'administration publique

Avec l'urgence Covid-19, le décret-loi du 17 mars 2020, n. 18 (article 87) a introduit le Smart Working comme seule méthode de travail disponible dans le secteur public. Depuis le 15 octobre 2021, ce paramètre est déprécié, mais avec quelques exceptions. En effet, le recours au Smart Working est resté un droit uniquement pour les travailleurs fragiles, handicapés ou immunodéprimés, mais pour l'instant seulement jusqu'au 30 septembre 2023. Par ailleurs, le ministère du Travail a publié les "Lignes directrices sur le travail agile dans les administrations publiques", un document qui lie le smart working "à l'accord individuel, à la sécurité de la plateforme informatique et à la qualité des services aux citoyens" et qui est devenu le canevas sur lequel raisonner en la matière pour le futur proche.



A - Situation actuelle et tendances relatives au rôle des professionnels de l'EFPP et aux formes de partenariat/collaboration entre eux et les entités des secteurs public et privé bénéficiant de l'EFPP, visant principalement à maintenir des employés compétents et formés.

En Italie, le système public d'enseignement et de formation professionnels est confié aux régions en termes de planification et de mise en œuvre par l'intermédiaire des établissements de formation accrédités pour accéder aux plans de formation. Le circuit privé du système de formation professionnelle est supervisé par des organismes de formation (éventuellement accrédités au niveau national et/ou régional), par des organisations bilatérales (composées de syndicats et d'associations d'entrepreneurs) et par des fonds interprofessionnels (alimentés par les contributions des entreprises pour financer la formation lorsqu'elle n'est pas subventionnée par des fonds publics). Ces trois sujets s'engagent à devenir de plus en plus des acteurs stratégiques du lien encore ténu entre le monde de l'entreprise et celui de la connaissance et à contribuer à une conception renouvelée de l'alternance école-travail, notamment par une alliance renouvelée avec un monde scolaire encore désorienté par les effets de la pandémie.

La "bonne" formation, après l'expérience du travail "à distance" massivement adopté pendant la période pandémique et dans la perspective d'une diffusion toujours plus grande du travail "hybride", doit contribuer à surmonter le risque concret d'isolement (qui a conduit à une baisse de la générativité des idées sur le lieu de travail, comme le démontrent diverses études - par exemple la recherche promue par Microsoft "Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world. Modernising the workplaces emerges as top business transformation priority", octobre 2020) visant à renforcer et à soutenir la récupération de la subjectivité dans le travail, précisément à l'ère des algorithmes.

En outre, les rôles, le professionnalisme et l'organisation du travail continueront d'évoluer et seront profondément remaniés, ce qui entraînera des lacunes importantes en matière de compétences et de connaissances dans de vastes secteurs de la population active. Toutefois, ces lacunes ne seront pas homogènes et ne pourront pas être comblées par une formation standard identique pour tous, mais devront nécessairement être adaptées aux particularités des personnes, des rôles et des environnements de travail, en particulier dans le cadre de la formation des adultes. La représentation des travailleurs, à tous les niveaux, peut jouer un rôle important en améliorant et en mettant en œuvre certains outils de formation déjà présents dans certaines conventions collectives nationales de la catégorie.

La formation est également l'un des leviers stratégiques nécessaires pour accompagner les administrations publiques dans un processus d'"hybridation" progressif qui semble démontré par le fait qu'en 2023 une augmentation d'environ 20% des travailleurs concernés est attendue par rapport à environ 600.000 en 2022, qui de 33% par rapport à 2021 et jusqu'à 70% par rapport à 2020, Cette



formation devra notamment soutenir l'adoption du "true Smart Working", qui doit être pour les administrations publiques l'occasion de mettre en œuvre un changement profond, axé sur le travail par objectifs et une numérisation intelligente des activités, pour éviter le risque de réduire le smart working au seul travail à distance.

A - Les politiques/pratiques existantes adoptées pour le travail flexible par les entités publiques et privées avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

La diffusion significative de méthodes de travail flexibles et donc d'environnements de travail "hybrides" est encore relativement "jeune", de sorte qu'il est difficile d'identifier des politiques de soutien consolidées et/ou des bonnes pratiques universellement adoptées, détectables à partir de statistiques fiables. Toutefois, grâce à des micro-enquêtes et/ou des enquêtes journalistiques ciblées, on peut déjà trouver quelques exemples et quelques tendances d'un certain intérêt, surtout dans le secteur privé, mais aussi dans certaines réalités du secteur public. En voici trois, attribuables à différents domaines : la formation, le soutien financier, l'organisation et la gestion.

Le groupe de travail des pairs

Dans le cadre de la définition et du partage des activités de formation, il a été utile de mettre en place, à titre expérimental, un groupe de travail conjoint qui a été chargé d'élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre des activités de formation :

- identifie les besoins de formation, les programmes, les critères et les objectifs de l'offre de formation, en évaluant sa faisabilité
- analyse la qualité et l'efficacité relative de la formation dispensée, afin de prendre d'éventuelles mesures correctives
- favorise l'utilisation et la mise en œuvre d'instruments de financement (organismes bilatéraux, fonds interprofessionnels de formation, appels d'offres sur fonds publics, etc.)

À la fin de la période expérimentale, l'entreprise évalue les effets, l'efficacité et les résultats du groupe de travail et décide de son éventuelle prolongation.

Fonds pour les nouvelles compétences

Un outil de financement innovant consistant en un fonds public cofinancé par le Fonds social européen, créé pour contrer les effets économiques de l'épidémie de Covid-19. Il permet aux entreprises d'adapter les compétences des travailleurs, en consacrant une partie des heures de travail à la formation. Les heures de salaire du personnel en formation sont prises en charge par le fonds, grâce aux contributions de l'État et du FSE, avec une validation par des conventions collectives qui, dans certaines régions, ont eu une extension territoriale et ont impliqué des petites entreprises et des travailleurs souvent sans représentation syndicale directe.

Un véritable travail intelligent pour les administrations publiques

Les résultats de la recherche 2022 de l'Observatoire du Smart Working du Politecnico di Milano soulignent que les organisations qui maintiennent un modèle traditionnel de travail en face-à-face ont connu des améliorations mineures l'année dernière en termes d'efficacité, d'efficacité et de capacité d'innovation et ont diminué leur capacité à attirer et à retenir les ressources. La situation des réalités



qui se sont arrêtées au seul travail à distance n'est guère meilleure. En revanche, la situation des réalités qui ont adopté un modèle complet de Smart Working, accompagnant une flexibilité progressive et de plus en plus différenciée dans le choix des lieux de travail, avec des interventions sur la flexibilité dans la gestion des heures de travail, sur les compétences numériques, sur le réaménagement des espaces et sur l'évolution du modèle managérial et de leadership dans le sens du travail par objectifs. Ces réalités ont plutôt favorisé une amélioration de l'engagement et du bien-être des employés et ont donc permis d'améliorer la productivité et la capacité d'innovation au profit de la société et de l'environnement dans son ensemble.

II/ Recherche sur le terrain

L'enquête sur le terrain a été menée auprès de 8 personnes, dont la plupart (4) travaillent dans des petites ou micro-entreprises et les autres dans l'école, l'administration publique (autorité locale), le secteur tertiaire (social) et en tant qu'expert en politique du travail. En ce qui concerne leur rôle, il y a 2 cadres supérieurs, 2 cadres moyens, 3 chefs de bureau ou chefs de groupe et un indépendant, la plupart ayant une expérience professionnelle hybride d'au moins 3 ans et se répartissant de manière égale entre les sujets ayant une expérience continue et ceux ayant une expérience intermittente.

La plupart de leurs organismes de référence s'appuient sur des règles nationales complétées par des accords internes formels (qui définissent de manière assez rigide les conditions de travail), deux ont recours à des accords informels (principalement basés sur la responsabilisation personnelle et l'obtention de certains résultats) et dans d'autres, les "patrons" décident directement, tandis que la division entre les entités qui avaient déjà expérimenté des méthodes de travail flexibles hybrides avant Covid-19 et les entités qui les ont activées pendant la pandémie est en parfait équilibre.

En ce qui concerne les méthodes de travail hybrides, le smart working (ou parfois le simple télétravail) a surtout été utilisé pour être mis en œuvre quelques jours par semaine ou par mois et plus rarement inspiré par une flexibilité plus "libre", en relation avec certains objectifs et/ou en tout cas avec des besoins de travail spécifiques.

En ce qui concerne la formation éventuellement reçue pour s'adapter au travail hybride, seulement 50% des personnes interrogées ont déclaré l'avoir reçue, presque toutes (3 sur 4) avec des interventions réalisées directement au sein de l'institution, la moitié de manière systématique et l'autre moitié de manière occasionnelle. Pour toutes les personnes interrogées, la formation s'est faite à travers des sessions nombreuses mais courtes ou très courtes utilisant principalement des tutoriels (1), ou des success stories (1), ou des études de cas (1) ou d'autres outils pédagogiques (1). En ce qui concerne le contenu, les questions techniques prédominent (entre 70% et 100%) par rapport aux questions organisationnelles et relationnelles (présentes entre 50% et 70% de l'incidence). Le jugement sur la qualité et l'utilité de cette formation est cependant en moyenne très positif.

En ce qui concerne la perspective de l'environnement hybride, les réponses sont également dans ce cas assez équilibrées entre une situation inchangée (3), une situation de niveau inférieur (2) et une situation de niveau supérieur (2).

Les participants (pas tous, 6 sur 8) ont souligné certains aspects négatifs du travail hybride, notamment (principalement) l'isolement ou, en tout état de cause, une interaction sociale réduite et des problèmes techniques, en particulier de connexion, suivis, dans une moindre mesure, de la confusion



entre vie professionnelle et vie privée ou d'une éventuelle augmentation de la charge de travail. Une personne interrogée a souligné, comme facteur négatif, que l'adhésion au système "hybride" se fait sur une base volontaire : une question à laquelle il faut réfléchir.....

D'autre part, les participants ont souligné une série d'aspects positifs principalement liés à la qualité et à l'organisation de leur vie, tels que la réduction des temps de transfert et une meilleure gestion de leur temps pour se consacrer davantage au travail ou (surtout) à la famille, à la maison, aux relations sociales, à leurs intérêts en général. Les avantages possibles en termes d'amélioration des performances professionnelles sont moins mis en évidence, ce qui dépend naturellement de la qualité "philosophique" et organisationnelle du cadre de l'environnement hybride.

Enfin, voici ce que les personnes interrogées "recommandent" comme bonnes politiques ou bonnes pratiques à suivre pour que l'environnement de travail hybride soit de plus en plus "performant". Elles sont regroupées par "domaines" :

Domaine technologique

- la disponibilité d'outils numériques et de logiciels de collaboration appropriés, par exemple des plates-formes de gestion et de partage de l'information
- assurer un niveau minimum de capacité à utiliser les outils technologiques

Domaine de la gestion/de l'organisation

- définir des règles précises et les revoir périodiquement sur la base des indicateurs de performance clés (KPI)
- une planification minutieuse, des calendriers partagés, des réunions systématiques entre collègues et/ou responsables pour partager et vérifier les objectifs et les résultats et "améliorer" le travail d'équipe.
- une approche du travail axée sur les résultats (des patrons aux collaborateurs)
- mentalité flexible et adaptable (des patrons aux collaborateurs)
- une formation courte mais efficace à l'utilisation des outils numériques et une transition en douceur vers des conditions de travail "hybrides".

Domaine de la qualité de vie

- maintenir une séparation adéquate entre la vie professionnelle et la vie privée
- défendre, voire accroître, ses espaces familiaux, ses autres relations sociales, ses intérêts culturels, sportifs, etc...

III/ Conclusion

Les conclusions que nous pouvons tirer de cette recherche sont de trois ordres : normatives, expérientielles et prospectives.

Aspect réglementaire

Le système réglementaire concernant le "travail agile", qui en Italie est principalement synonyme de "travail intelligent", est dans l'ensemble assez rationalisé et efficace d'un point de vue opérationnel. En effet, pour le secteur privé, il n'existe qu'une "loi mère" de 2017 (mise à jour seulement en 2022), donc déjà existante avant la pandémie, qui est notamment centrée sur la protection des droits et de la sécurité des travailleurs et sur la "réserve" pour les personnes défavorisées (pour des raisons de santé ou familiales), tandis que la définition concrète des conditions et des modalités d'exercice du travail agile (ou smart working) a été confiée à un protocole d'accord signé par l'État avec les



organisations syndicales, qui renvoie pour l'instant aux accords que chaque entreprise conclut avec ses salariés.

Pour l'administration publique également, il n'existe qu'une seule loi de référence qui a été approuvée en 2020, précisément à l'occasion de la pandémie, et un document du ministère qui indique une série de lignes directrices de nature opérationnelle qui se réfèrent également aux accords individuels avec les employés.

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, le principe de base est celui de l'adhésion volontaire des travailleurs au smart working : à notre avis, ce principe, s'il préserve d'une part la liberté de choix de l'employé (peut-être influencée par sa propre configuration de vie), peut en revanche rendre très difficile une organisation efficace et effective du travail, surtout s'il s'agit de petits groupes qui travaillent à la réalisation d'objectifs avec un niveau de cohésion adéquat. C'est une question qui, à notre avis, mérite réflexion.

L'aspect expérimental

Les quelques données que nous avons rapportées suffisent à montrer qu'en ce qui concerne le secteur privé (essentiellement celui des entreprises), même après la crise pandémique, seules les grandes entreprises maintiennent un pourcentage très élevé de travailleurs en smart working et ont réussi à organiser un environnement de travail hybride moyennement efficace sur une base permanente. Les moyennes, petites et micro entreprises, en revanche, souffrent encore d'un retard fondamentalement culturel, qui se traduit ensuite par des difficultés organisationnelles, techniques et de formation. Même dans l'administration publique, les marges d'amélioration sont encore considérables et les retards et difficultés signalés pour les petites entreprises sont encore plus évidents.

Le rôle de la formation dans l'accompagnement de ce processus d'adaptation nécessaire au nouveau mode de travail hybride apparaît donc tout à fait essentiel, comme en témoignent la bonne qualité et les résultats flatteurs trouvés à l'occasion des quelques expériences de formation recensées.

Tant pour les travailleurs que pour les employeurs, les avantages du travail "hybride" se traduisent par un plus grand bien-être organisationnel et, partant, une plus grande productivité, ainsi que par une meilleure qualité de vie, notamment en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les problèmes critiques, quant à eux, se situent principalement d'un point de vue relationnel et mental et, très souvent, dans le domaine technologique.

Aspect perspectif

En conséquence de ce qui est apparu, la meilleure perspective d'une organisation du travail qui prévoit de plus en plus de méthodes flexibles et "hybrides" est confiée à la capacité de.. :

- disposer d'outils numériques adéquats et de compétences suffisantes pour les utiliser de manière rentable
- définir, sur le plan organisationnel, des règles précises et des méthodes vérifiables
- adopter une approche de travail basée sur les objectifs et le travail d'équipe
- avoir une mentalité flexible et adaptable (des patrons aux collaborateurs)
- accompagner la transition "hybride" par des interventions de formation adéquates et systématiques
- mieux gérer son temps, notamment pour optimiser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée



IV /Références

1. **Smart working et culture d'entreprise : quel sera l'avenir du travail ?**
https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/01/25/smart-working-futuro-lavoro/?refresh_ce=1#_ftn1
2. **Legge 22 maggio 2017, n.81** (articoli 18-24)
3. **Protocole national de travail agile pour le secteur privé**
<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>
4. **Décret de conciliation entre vie professionnelle et vie privée**
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/9/22G00114/sg>
5. **Travailler intelligemment dans le secteur public**
[Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18](#) (articolo 87)
6. **Lignes directrices en matière de travail agile dans les administrations publiques**
https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/PA_Linee_guida_lavoro_agile.pdf
7. **Organisations bilatérales**
<https://www.wikilabour.it/dizionario/bilateralita/bilateralita-ente-bilaterale/>
8. **Fonds interprofessionnels**



<https://www.ialnazionale.com/i-fondi-interprofessionali/39-cosa-sono-i-fondi-paritetici-interprofessionali>

9. "Construire la résilience et maintenir l'innovation dans un monde hybride. Moderniser les lieux de travail apparaît comme la première priorité de la transformation des entreprises", octobre 2020 - Microsoft <https://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/reports/2020-11-09-workplace-whitepaper-FINAL.pdf>
10. Rapport annuel de la FPA
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/il-futuro-dello-smart-working-nella-pa-facciamo-il-punto-a-forum-pa-2023/>
11. 2022 Recherche de l'Observatoire du travail intelligent de l'École polytechnique de Milan
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/smart-working-nella-pa-come-trasformarlo-in-reale-leva-di-cambiamento/>
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/smart-working/il-futuro-dello-smart-working-nella-pa-facciamo-il-punto-a-forum-pa-2023/>