



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

Bilan et perspectives

Synthèse du rapport final

Objectifs et méthodologie

En raison de la pandémie de COVID-19, l'Etat de Genève a connu dès la mi-mars 2020 des bouleversements profonds et inédits dans son organisation. Comme de nombreuses entreprises en Suisse et dans le monde, l'Etat de Genève s'est ainsi vu contraint de développer très largement le télétravail en l'espace de quelques jours, avec les défis techniques, logistiques et humains que cela suppose. Suite à cet épisode, l'opportunité est apparue de tirer le bilan de cette expérience, afin d'en tirer des enseignements pour poursuivre le développement de nouveaux modes de travail flexibles au sein de l'Etat.

Les objectifs du mandat étaient les suivants:

- faire le bilan du travail à domicile à l'Etat durant le semi-confinement (succès, difficultés);
- identifier les perspectives pour l'avenir (bonnes pratiques, limites).

Ces éléments ont été étudiés sous l'angle de la gestion des ressources humaines, des technologies de l'information et des locaux.

Pour ce faire, les méthodes suivantes ont été employées:

- analyse documentaire: cadre légal, articles concernant le télétravail ;
- analyse des données disponibles, en particulier les statistiques de l'OCSIN ;
- entretiens avec les membres du collège des secrétaires généraux, des collèges spécialisés RH, SI et logistique, ainsi qu'auprès des organisations représentatives du personnel (UCA-GCA et Cartel intersyndical) ;
- enquête auprès de l'ensemble des collaborateur·trice·s, menée en septembre 2020.

L'étude a été réalisée par un groupe de travail transversal réunissant des collaborateur·trices de l'OCBA, de l'OCSIN, de l'OPE, du SG-DI et du SG-DF.

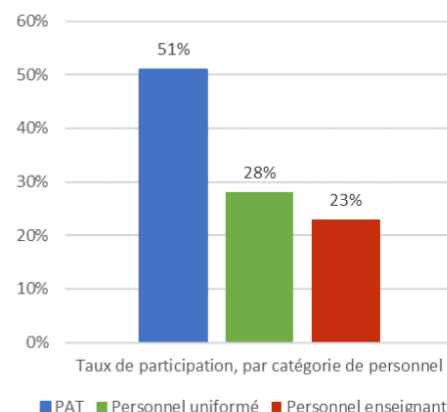
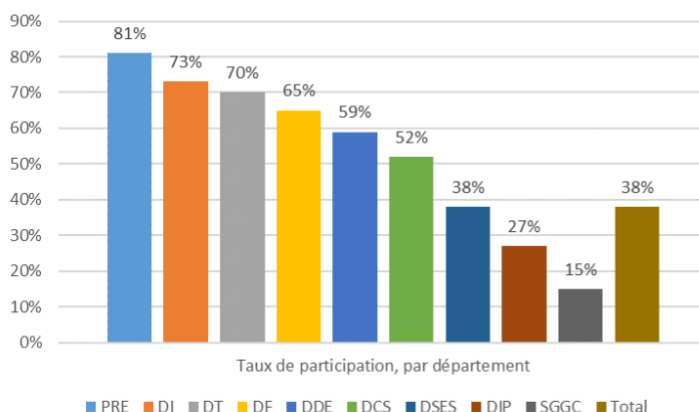
Enquête – quelques chiffres

18'565 destinataires

7'098 participant-es

participation globale

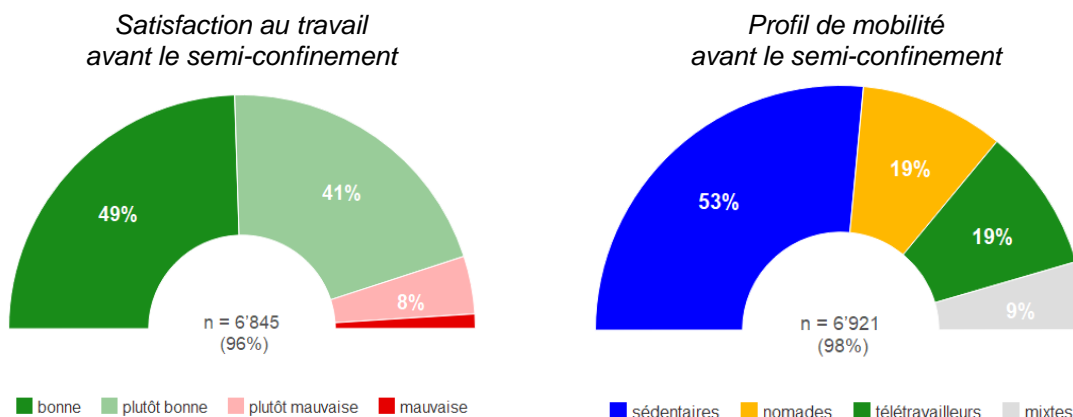
38%



Le taux de participation globale est de 38% mais le taux détaillé par département et par catégorie de personnel révèle de fortes disparités. Logiquement, le personnel administratif et technique (PAT), plus concerné par le télétravail, a participé de manière plus importante à l'enquête (51%). Les enseignant-es, qui effectuent déjà une partie de leur travail sans contrainte de lieu, se sont senti-es moins concerné-es (23%) de même que, dans une moindre mesure, le personnel uniformé, qui travaille largement en déplacement (28%).

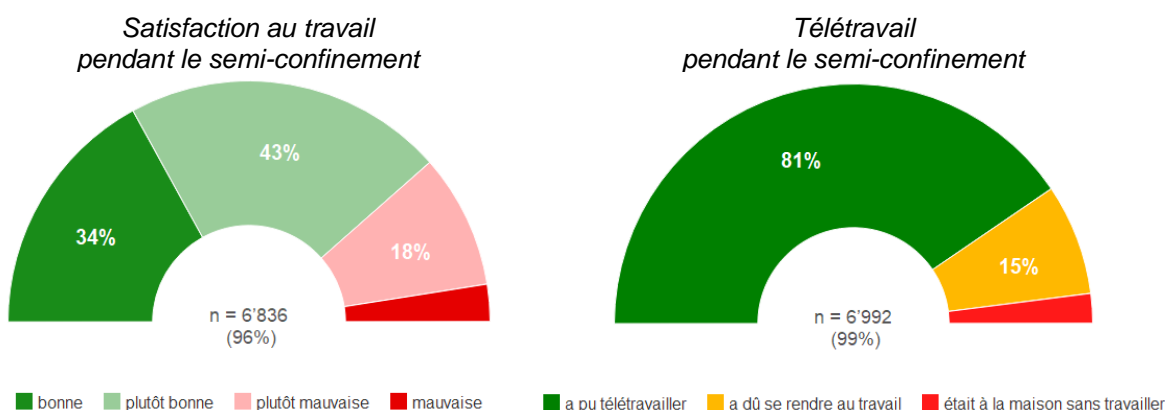
Situation avant le semi-confinement

Concernant leur situation professionnelle avant le semi-confinement, 90% des participant-es à l'enquête se déclarent satisfaits. Une majorité travaillait exclusivement au bureau (sédentaires – 53%), tandis qu'une partie travaillait au bureau et en déplacement (nomades – 19%), une partie au bureau et à domicile (télétravailleurs – 19%) et une minorité combinait les trois modes de travail (mixtes – 9%).



Télétravail pendant le semi-confinement

Les participant-es à l'enquête ont été satisfait-es de leur travail pendant le semi-confinement à 77%, tandis que 18% ont trouvé les conditions plutôt mauvaises et 5% mauvaises. Parmi les répondant-es, 81% ont pu exercer du télétravail durant cette période, 15% ont dû se rendre sur leur lieu de travail et 4% étaient à la maison sans pouvoir travailler.



Les raisons les plus fréquemment citées par les personnes n'ayant pas pu faire de télétravail sont les suivantes: leur activité ne se prête pas au télétravail (cité par 58% des répondant-es), leur activité prioritaire exigeait leur présence (48%), l'équipement nécessaire n'était pas disponible (35%), ou leur hiérarchie leur a refusé cette possibilité (12%).

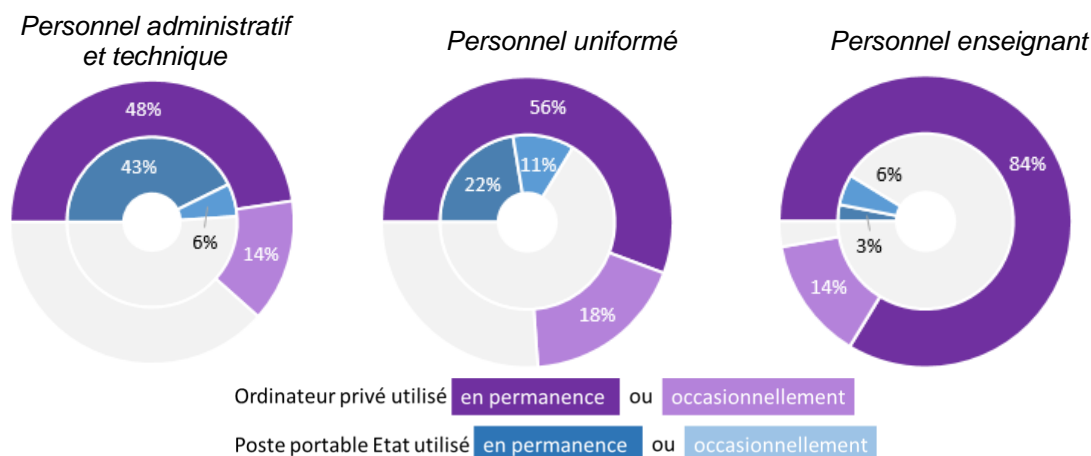
Les éléments suivants liés au télétravail ont été appréciés par les participant-es à l'enquête.

	motivation intacte au fil du temps	meilleure conciliation vie privée-professionnelle	même efficacité qu'au bureau
oui	78%	68%	71%
non	22%	32%	29%

Et les difficultés suivantes ont été rencontrées par certain-es.

	période fatigante et exigeante	difficulté à gérer des horaires raisonnables	qualité du travail impactée négativement	sentiment d'isolement professionnel
oui	50%	38%	31%	30%
non	50%	62%	69%	70%

Les personnes qui ont télétravaillé ont utilisé soit un ordinateur privé, soit un portable Etat:



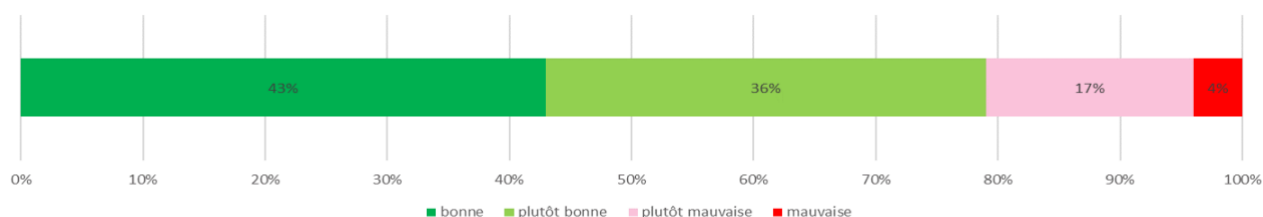
La satisfaction globale des participant-es à l'enquête est significativement plus élevée concernant l'utilisation d'un portable de l'Etat que celle de leur ordinateur privé. Ils et elles se jugent aussi plus efficaces et ont pu réaliser une part plus importante de leurs tâches.

La nouvelle solution de visio-conférence Webex a été utilisée à satisfaction (79%). Une analyse plus détaillée montre que son utilisation régulière a significativement contribué à maintenir le lien à distance, avec les collègues ou la hiérarchie. Elle est aussi corrélée avec une meilleure efficacité en télétravail et une meilleure dynamique d'équipe.

L'appréciation des logiciels fournis est globalement positive, ainsi que celle de la progression des compétences numériques.

oui 87% "Les logiciels fournis par l'Etat ont répondu à mes besoins en télétravail" **60%** "Mes compétences numériques ont augmenté depuis mars 2020"
non 13%

Au final, pour celles et ceux qui en ont fait, l'appréciation globale du télétravail pendant la période de semi-confinement est jugée de manière positive par 79% des personnes interrogées, plutôt mauvaise par 17% et négative par 4%.



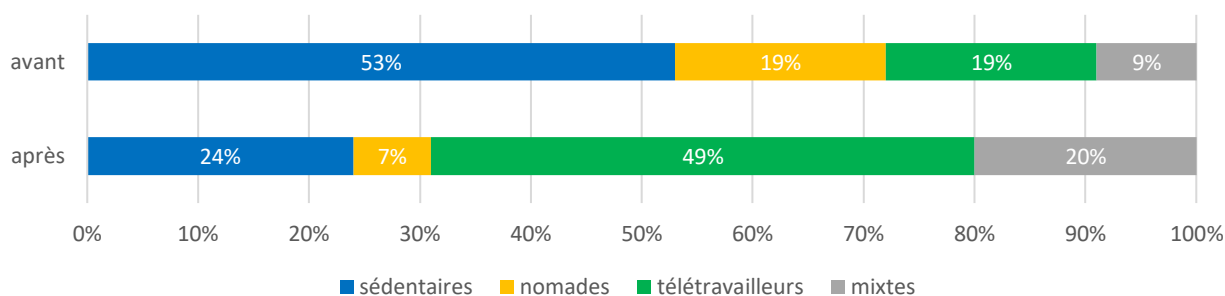
Télétravail à l'avenir

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

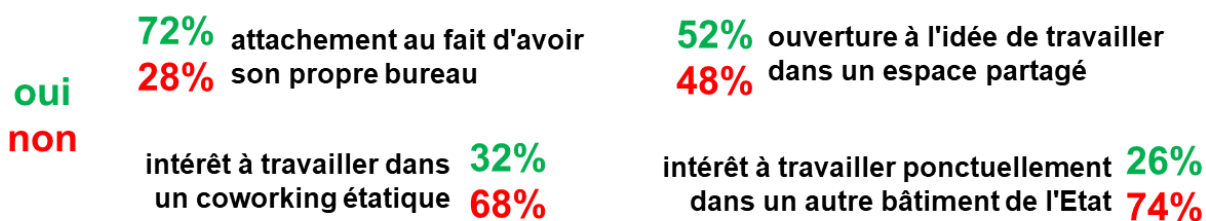
Les personnes qui ne souhaitent pas télétravailler à l'avenir ont évoqué les raisons suivantes: leur activité ne se prête pas au télétravail (mentionné par 81% des répondant-es), le besoin du contact social (50%), le souhait de séparer clairement vie privée et professionnelle (41%), l'impossibilité de travailler de manière confortable à domicile (21%). Des réticences de la hiérarchie (5%) et des aspects liés au manque de confiance (3%) n'ont été que peu cités.

La comparaison des profils de mobilité avant (réalité) et après (souhait) le confinement fait apparaître l'ampleur du changement, particulièrement marqué pour le PAT, moins pour le personnel uniformé et très peu pour le personnel enseignant. La catégorie des sédentaires

passé de 53% à 24%, tandis que celle des télétravailleur·euses grimpe de 19% à 49%. Le pourcentage de nomades (qui travaillent en déplacement mais pas à domicile) diminue de 19% à 7%, au profit de celui des mixtes qui augmente de 9% à 20%. Ainsi, on voit que d'ancien·nes nomades souhaitent désormais également télétravailler.



Les questions posées sur l'utilisation des locaux révèlent qu'une large part du personnel reste attachée au fait d'avoir son propre bureau, mais qu'un peu plus de la moitié des participant·es seraient ouvert·es à l'idée de travailler dans un espace partagé. Près d'un tiers des répondant·es seraient intéressé·es à une formule de type coworking étatique et plus d'un quart aimeraient travailler ponctuellement dans un autre bâtiment de l'Etat. Une analyse détaillée révèle que tendanciellement, les plus jeunes sont plus ouvert·es aux solutions de type *smart office* ou espaces de coworking.



Conclusion et recommandations

Malgré le caractère exceptionnel de la situation et les contraintes spécifiques liées au contexte sanitaire, le bilan de l'expérience de télétravail du printemps 2020 se révèle positif dans l'ensemble. Elle a modifié durablement la perception et les attentes des collaborateur·trices de l'Etat et une majorité d'entre elles et eux souhaite pouvoir bénéficier du télétravail plus largement à l'avenir. Dès lors, cet épisode représente pour notre administration l'opportunité de poursuivre l'évolution de sa culture de travail et de favoriser des modes de travail agiles pour toutes et tous, ceci en adéquation avec la stratégie RH "Travailler autrement". Une telle évolution permettra également d'améliorer la résilience de l'Etat en cas de crise.

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

Générales

- R1** Etendre la pratique du télétravail au sein de l'administration dans une mesure à définir dans chaque département, office, service, etc., dans le cadre des règles transversales.
- R2** Baser le télétravail sur un principe de volontariat réciproque et laisser aux équipes la possibilité de s'organiser pour identifier les modalités d'usage.
- R3** Modifier la réglementation impactant le télétravail - en particulier, le Règlement sur le télétravail (RTt - B 5 05.13) - en concertation avec les organisations représentatives du personnel et en tenant compte des éléments suivants :

- Fixer des règles de base communes et laisser une latitude aux services pour définir les modalités précises en fonction de leurs spécificités et en dialogue avec les équipes.
- Prendre en compte le droit à la déconnexion.
- Réviser les aspects liés à la protection des données (LIPAD) en lien avec les contraintes de sécurité de l'information, en tenant compte du travail à distance dans son ensemble, dans l'esprit de permettre au personnel d'effectuer un maximum de tâches en télétravail.

Ressources humaines

- R4** Accompagner le changement de culture managériale qui doit nécessairement aller de pair avec le développement du télétravail, en renforçant le management à la confiance et la délégation aux équipes et en formant les managers à cet effet.
- R5** Développer les compétences des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat en matière de télétravail, notamment appropriation des outils et moyens de communication à distance, gestion du temps, gestion par objectifs, responsabilisation et autonomie.
- R6** Etre attentif aux aspects de santé au travail : soutenir le management et le personnel afin de délimiter travail et vie privée, assurer l'ergonomie de la place de télétravail, etc.
- R7** Prendre en compte les besoins du personnel qui ne peut/veut pas télétravailler et lui offrir des mesures propres à améliorer sa qualité de vie au travail, afin d'éviter tout sentiment d'inégalité.

Délivrance des prestations

- R8** Promouvoir la dématérialisation des processus, le développement des e-démarches et des guichets virtuels.
- R9** Simplifier les processus, notamment en allégeant les procédures de contrôle et de validation.

Technologies de l'information

- R10** Privilégier un équipement constitué de postes de travail portables en remplacement des postes de travail fixes pour les collaborateurs-trices qui en sont doté-es.
- R11** Elaborer une stratégie permettant aux télétravailleur-euses d'équiper leur domicile pour travailler de manière efficace, avec une offre adaptée aux souhaits et contraintes de chacun-e.
- R12** Renforcer la protection des informations de l'Etat qui pourraient être enregistrées sur les ordinateurs privés dans le cadre du travail à distance.
- R13** Pérenniser les solutions de communication et, en particulier, de visio-conférence qui contribuent à rendre le télétravail confortable et efficace sur la durée.
- R14** Equiper les locaux de l'Etat en matériel de visio-conférence (PC fixes, salles de réunion) pour offrir une bonne qualité de collaboration entre personnes travaillant sur site et à distance.
- R15** Compléter les logiciels à disposition pour les besoins nouveaux générés par le télétravail.

Utilisation des locaux

- R16** Poursuivre le déploiement du smart office, c'est-à-dire la mise à disposition d'espaces de travail variés, de qualité et adaptés à l'activité du moment.
- R17** Favoriser la mutualisation des espaces et, notamment, mettre à disposition des bureaux nomades, bureaux non attribués.
- R18** Etudier l'opportunité de mettre en place des espaces de coworking étatiques décentralisés.