

Mars 2022

Enquête auprès du réseau européen des administrations publiques (EUPAN) Les nouvelles organisations du travail

A l'occasion de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, et à la demande de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP), Ipsos a interrogé des représentants des directions chargées de l'administration publique et correspondants désignés du réseau européen des administrations publiques (EUPAN) au sujet des nouvelles organisations du travail.

Pour les besoins de l'étude, les nouvelles organisations concernent différents types de flexibilités qui ont aujourd'hui cours dans les administrations du réseau EUPAN, réparties selon la classification suivante :

<i>Flexibilités spatiales type 1 (flexspace 1) : Bureaux/espaces de travail partagés (flex/open office, desk sharing)</i>
<i>Flexibilités spatiales type 2 (flexspace 2) : Télétravail, travail à distance, travail agile... (teleworking, remote working, smartworking)</i>
<i>Flexibilités horaires type 1 (flexitime 1) : Organisation de la semaine de travail (compressed working week, part-time work)</i>
<i>Flexibilités horaires type 2 (flexitime 2) : Horaires variables / forfait jour (Trust-based working hours)</i>
<i>Flexibilités organisationnelles type 1 : Travail en mode projet, binôme, autonomie de l'agent / évaluation par les résultats... (content/process)</i>
<i>Flexibilités organisationnelles type 2 (recrutements) : Recours aux vacances / recrutements temporaires</i>
<i>Autres flexibilités</i>

Cette enquête s'est produite dans le contexte particulier de la pandémie de Covid-19 qui a bouleversé les habitudes de travail de nombreux agents publics européens. Face à ces changements, les administrations du réseau EUPAN ont mené plusieurs enquêtes, notamment autour du télétravail. Ces travaux venaient compléter une précédente étude sur les nouvelles organisations du travail conduite par la présidence autrichienne du réseau EUPAN en 2018. Cette nouvelle enquête s'inscrit donc en continuité avec ces travaux.

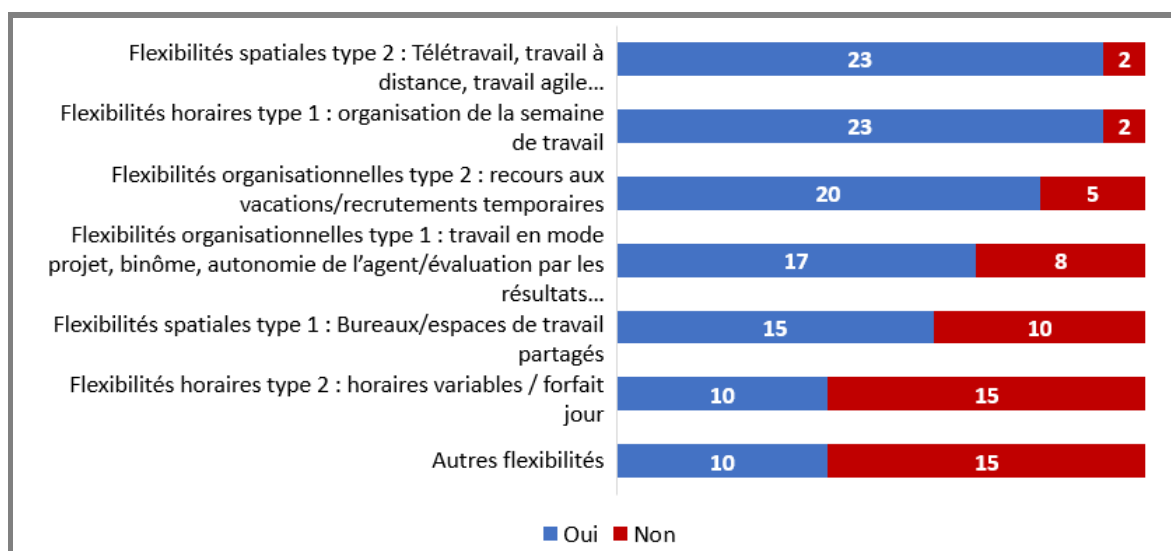
1. La flexibilité est aujourd'hui une réalité dans les administrations au sein du réseau EUPAN

Les différents types de flexibilité qui peuvent avoir un impact sur l'organisation du travail étaient **déjà en place, la plupart du temps, depuis de nombreuses années**. Mais la pandémie de Covid-19

qui a touché tous les pays européens au cours des deux dernières années a eu d'importants effets sur le recours à ces dispositifs facilitant la flexibilité du travail. Cette crise sanitaire aura demandé aux administrations une capacité d'adaptation et **la généralisation de pratiques qui étaient jusque-là souvent minoritaires**, voire marginales. Cette enquête auprès d'agents publics au sein des administrations membres du réseau EUPAN permet de constater que **ces flexibilités dans l'organisation du travail sont désormais devenues la norme**.

Les 25 agents ayant répondu pour le compte des administrations membres du réseau EUPAN rapportent tous qu'**au moins un type de flexibilité est actuellement utilisé au sein de leur administration**. Ces flexibilités touchent différents aspects de l'organisation du travail : l'aspect spatial (lieux de travail, travail à distance...), les horaires (organisation de la semaine, horaires variables...) et l'organisation (place des agents et organisation du travail, méthodes de recrutement...).

Graphique 1 - Quels sont actuellement les types de flexibilités utilisés dans votre administration ?



Cependant, **tous les types de flexibilité ne sont pas généralisés avec la même ampleur**. Parmi les différentes situations testées, deux cas sont particulièrement répandus.

Il s'agit en premier lieu des **flexibilités spatiales du type 2** (télétravail, travail à distance, travail agile, etc.). Sur 25 agents interrogés, 23 constatent que ce type de flexibilité est utilisé dans leur administration :

« In Poland every employee can work in teleworking according to Labor Code. Also, during Covid pandemic special legal acts allow remote working if it is possible to organization and employee. Government is working on changing the teleworking in Labor Code into remote work permanently. »

« Since 1st November 2021, "location-independent working" up to 60% (of the individual target working time per month) has been made possible in principle for all employees in the Federal Ministry of the

Interior and Community. During the pandemic situation, the application of the regulations is still suspended and the prevailing work from home is imposed. Due to the federal structure and the departmental principle, all authorities have their own regulations. »

« In Latvia we have telework/remote working. This type of arrangements became popular at the beginning of pandemic when most of the world switched their work from offices to homes. The type of arrangements used depends on the institution and the tasks each person carries out. »

Hors période de pandémie, la mise en place de ce type de flexibilité s'est souvent faite **suite à un accord entre la direction et les salariés**. Beaucoup d'administrations européennes appliquent **un principe de subsidiarité**, considérant que la décision doit être prise au niveau local, en accord avec les missions et l'organisation du service en question, cette mise en place ne pouvant évidemment se faire que si les missions des agents concernés le permettent :

« Each institution taking into consideration the nature of their work as a whole and the nature of each employee's tasks can draw up their own internal policy for teleworking/remote work etc. It is considered that each institution knows best how to organize their work to make it more efficient as well as they know best what the needs of their employees are. »

« A work agreement has been concluded between the employer and the staff representatives for the Federal Ministry of the Interior and Community, which provides the legal framework. However, participation in location-independent working is voluntary. »

Dans la plupart des cas, le travail en distanciel se fait dans **un cadre « hybride »**, où **les salariés alternent travail en présentiel et en distanciel**. La plupart du temps, la réglementation prévoit cette alternance, avec un certain nombre de jours obligatoires de travail en présentiel.

« In practice, people usually prefer hybrid-office format, which means that they are working partially from the office and partially from home. »

Le recours au travail en distanciel a entraîné **l'évolution du cadre réglementaire dans plusieurs administrations nationales**. Avant la pandémie, **la plupart des membres du réseau EUPAN disposaient déjà d'une réglementation qui concernait le travail en distanciel** (20 Etats membres sur 27). Néanmoins, le recours massif à ce type d'organisation a souvent nécessité **une modification du cadre réglementaire, pour adopter des règles précises sur les différents sujets qui touchent au télétravail**. En mars 2021, un an après le début de la pandémie en Europe, sur les 27 Etats membres que compte l'UE, 17 avaient déjà révisé leur législation ou bien étaient en train de le faire¹.

« Teleworking was first introduced in Greece during the pandemic crisis, in March 2020. Until today, 75 circular/ guidelines have been issued by the General Secretariat for Human Resources, to regulate the implementation of telework and other measures for the prevention of health. Also, a new law has been adopted, (L. 4807/2021 "Institutional framework for teleworking in the public sector") which provides a common framework for all the public sector and which regulates the organization and management of work, based on common principles, tools for work management, data protection principles and rules for the use of technologies. Some of its basic principles are the voluntary

¹ Pablo Sanz de Miguel, María Caprile et Juan Arasanz, *Regulating telework in a post-Covid-19 Europe*, European Agency for safety and Health at work, 2021.

nature of telework, equal treatment and opportunities for all staff, protection of personal data and respect of the personal life of the staff.

The role of managers is strengthened, as it is the managers who decide the number of employees who telework, according to the needs of the organization and the nature of tasks and the staff is further motivated, as it provides flexible working arrangements and promotes work-life balance and the wellbeing of staff. »

L'autre type de flexibilité la plus répandue est **la flexibilité horaire de type 1** (organisation de la semaine de travail, temps partiel, etc.), principalement du fait **du recours au temps partiel**. Sur les 25 agents ayant répondu à l'enquête, 23 déclarent que leur administration a recours à ce type de flexibilité. A l'image du télétravail, le recours au temps partiel est prévu dans les règles officielles d'organisation des administrations **et se décide la plupart du temps au niveau local**, entre managers et employés :

« The use of part-time, and working week arrangements does not require central agreements, but can be agreed locally at the workplace. »

« Most employees are subject to flexitime requirements with a maximum working time frame of Monday to Friday 6 a.m. to 9 p.m. However, all organisational units must organise themselves internally in such a way that they are available during a functional time (Monday to Friday 8 am to 5 pm, Friday 8 am to 3 pm) with the number of employees required to ensure the completion of tasks. »

Le temps partiel, comme pour le travail en distanciel, est la plupart du temps **accordé en fonction de l'adéquation de cette organisation avec les missions des agents** :

« Un fonctionnaire (stagiaire ou titulaire) peut être autorisé, à sa demande, à travailler à temps partiel pour différents motifs. Selon le motif pour lequel il est demandé, le temps partiel est de droit (c'est-à-dire que l'administration ne peut pas le refuser) ou accordé sous réserve des nécessités de service : Raisons objectives et particulières, tenant à la continuité du fonctionnement du service, pouvant justifier le refus par l'administration d'un droit ou d'un avantage à un agent public (un temps partiel, un congé, etc.). Le temps partiel est accordé pour une période de 6 mois à 1 an, renouvelable. Le temps partiel a un effet sur la rémunération et sur la retraite. »

Comme pour les autres flexibilités, les flexibilités horaires sont encadrées **à la fois par des lois et règlements**, mais aussi, assez souvent, par **des accords locaux et des conventions collectives** :

« Both are based on government collective agreement on working hours as well as an agreement between employer and employee. »

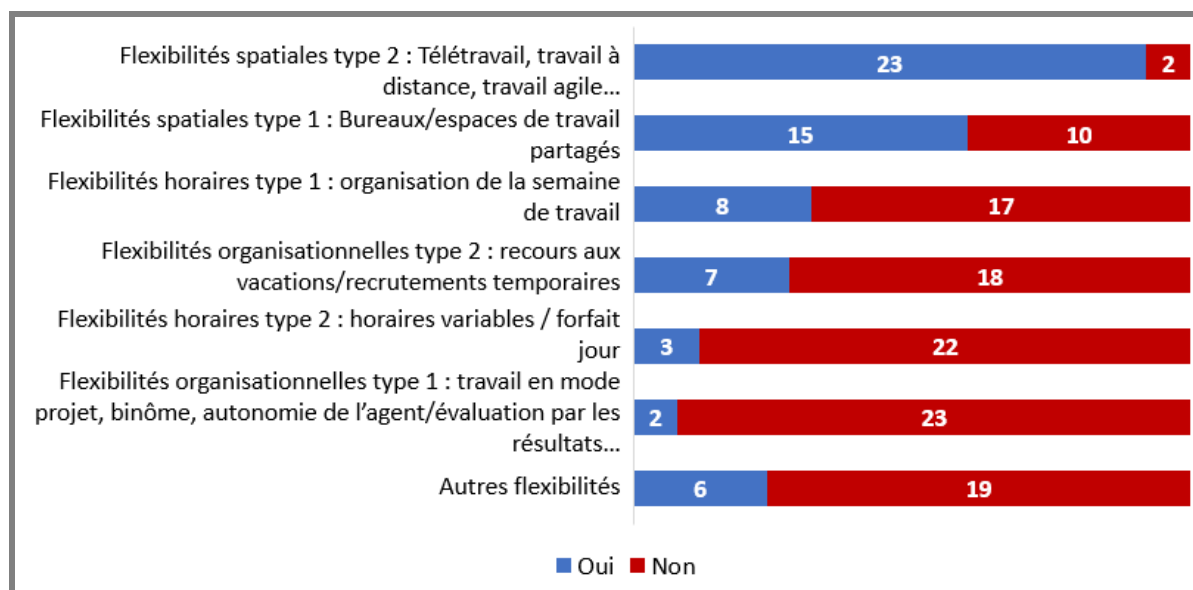
A l'exception des flexibilités horaires de type 2 (horaires variables), qui ne sont mentionnées que par 10 des 25 répondants, **tous les autres types de flexibilité sont utilisés dans la majorité des administrations publiques**. Cette utilisation répandue témoigne d'une organisation du travail administratif variée, offrant de nombreuses possibilités de flexibilité à ses agents. On constate également que la mise en place de ces flexibilités **a débuté le plus souvent avant la pandémie de Covid-19**, même si elle s'est **souvent amplifiée depuis**. Si lois et règlements peuvent encadrer ces pratiques, le plus souvent la logique est celle de **l'accord local, voire** entre managers et agents publics.

2. Le télétravail est aujourd'hui la principale flexibilité dont le développement a été accentué par la pandémie de Covid-19

Les dispositifs de flexibilité dans l'organisation du travail des administrations au sein de l'Union européenne sont donc aujourd'hui une réalité tangible pour une grande partie des agents. **Dans la plupart des cas, ces mesures existaient déjà avant la pandémie de Covid-19** et cette dernière n'a donc pas forcément changé fondamentalement la donne, même si elle a pu contribuer à développer une dynamique.

Seules les flexibilités spatiales ont majoritairement connu des **adaptations des politiques d'organisation du travail** depuis la pandémie du Covid-19, en particulier celles liées au **travail en distanciel et principalement le télétravail**.

Graphique 2 - Depuis mars 2020, avez-vous adapté votre politique concernant le recours aux flexibilités mentionnées ci-dessous, en lien avec la pandémie COVID 2019 ?



Les flexibilités horaires de type 1 (organisation de la semaine de travail, temps partiel, etc.), qui sont utilisées dans la quasi-totalité des administrations interrogées, **n'ont pas massivement connu d'adaptation particulière dans le contexte de la pandémie de Covid-19** : seuls 8 agents sur les 25 interrogés ont constaté une évolution dans ce sens dans leur pays. La plupart du temps, l'évolution a été vers une **simplification, en particulier durant les périodes de pandémie** :

« Part-time can be asked and start at any moments when before COVID-19 pandemic, part-time request had to be submitted at least two months in advance and start on the first of the month. Working time could be adjusted in case of home schooling or caring for a depending child. »

En revanche, la pandémie de Covid-19 s'étant accompagnée de nombreuses mesures de confinement, **les flexibilités spatiales liées au travail en distanciel ont bien évidemment connu un coup d'accélérateur** au cours de ces deux dernières années. La quasi-totalité des agents interrogés (23 sur 25) ont constaté des évolutions sur ce type de flexibilité :

« The maximum amount of teleworking days per week allowed changed during the last 18 months several times, varying from 3 to 5 days. The government adapts the upper limit of teleworking days to the respective pandemic situation. At this moment, 4 days a week are possible. »

« Due to Covid-19 the majority of the Danish central administration has been teleworking for large parts of 2020 and 2021. This period put focus on the possibility of teleworking in general. The Danish Employee and Competence Agency therefore developed inspiration and guides to institutions within the state sector, that plan to use work from home/distance to some extent. There is no change in the legal framework. »

Une fois la première vague de la pandémie terminée, **de nombreux agents ont souhaité pouvoir conserver cette possibilité :**

« We realized that the administration can function efficiently while teleworking. According to surveys, the staff would like to continue teleworking for at least two days per week, after the pandemics. Therefore, rules to include more teleworking days on permanent basis will be revised. »

Dans quelques cas, plutôt rares (seulement 3 agents interrogés l'évoquent), ces mesures **ne devraient pas être pérennisées après la pandémie :**

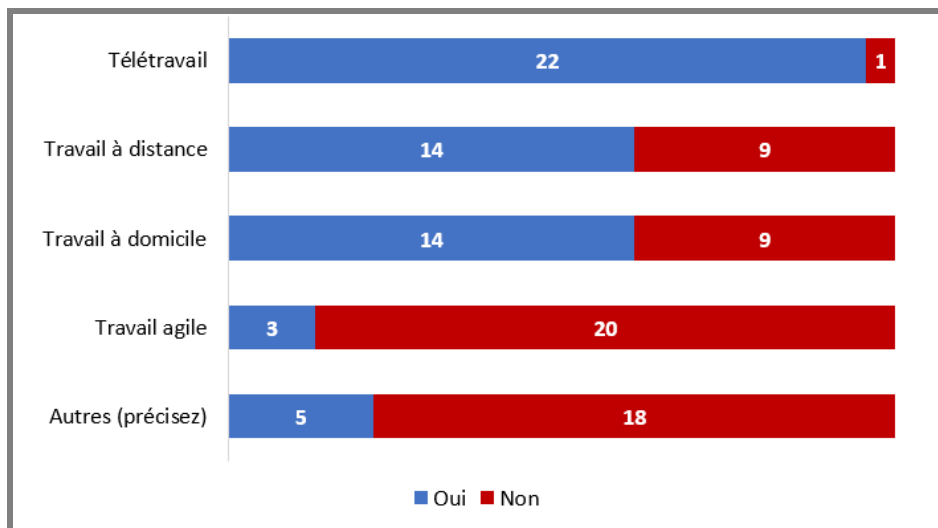
« The legal specifications regarding teleworking are meant to remain independent of the pandemic situation. The special measures required due to the pandemic situation, introduced by resolutions of the Federal Government, are only valid temporarily. »

Ce développement du télétravail lié à la crise a eu aussi **un impact sur la structure des espaces de travail**. De nombreuses administrations ont ainsi repensé leurs espaces de travail ou sont en train de les repenser, avec notamment une réduction du nombre de bureaux du fait d'une présence moins importante des agents sur place :

« These types of arrangements have become more popular and more relevant since March 2020, a lot more institutions are either thinking about adjusting their offices to one of these practices or have already done it. Some institutions have reduced the office space they used before after the major increase of people who are teleworking/working remotely. The State Chancellery of Latvia developed Guidelines for flexible work which encourages institutions to find the best solutions of work organization for their institution. That includes different ways of organizing work (remote working/telework; part time work etc. and office organization (activity-based office)). »

Si l'utilisation des flexibilités spatiales de type 2 (Télétravail, travail à distance, travail agile...) est rapportée par **la plupart des répondants, elles ne sont pas toutes utilisées dans les mêmes proportions. Le télétravail est de loin le type de flexibilité le plus utilisé.**

Graphique 3 - Quels sont les types de flexibilités spatiales de type 2 utilisées au sein de votre administration ?



La quasi totalité (22) des 23 répondants déclarant que leurs administrations ont recours aux flexibilités spatiales, évoquent le télétravail. Ce recours massif, encouragé par la pandémie, se fait dans le cadre de **réglementations précises**. Comme nous l'avons vu, dans de nombreux cas, il est le fruit d'un accord signé entre l'employeur et l'employé qui spécifie les modalités du télétravail :

« Every director can decide how to implement and manage teleworking in his administration. The RH officer manages the operational aspects of teleworking (tracking of working hours, actualisation of teleworking contracts,...) and the middle management ensures that service delivery (quantity and quality) continues to be ensured. »

« Telework needs an agreement between employer and employee setting the rights and duties of both parties, becoming a part of employment relation documentation (contract or nomination or appointment). »

En dehors des périodes durant lesquelles les autorités nationales ont imposé le télétravail en raison du contexte sanitaire, ce dernier **se définit donc le plus souvent au niveau le plus local** :

« It is managed differently across the central administration, as it is a local issue. »

Deux autres modalités de flexibilité spatiale de type 2 sont ; fréquemment utilisées (14 répondants sur 23 les déclarent) : le **travail à distance** et le **travail à domicile**. En réalité, **ces deux types de flexibilités sont la plupart du temps assimilées au télétravail et sont donc régies par des règles similaires**.

« In the Bulgarian state administration, there is no distinction made between teleworking and remote working. There is no normative definition in the civil service legal framework. Our understanding is as follows: Information and communication technology (ICT) work in the context of an employment contract/relationship where the work tasks that could be performed on the employer's premises are regularly performed outside those premises (at least one day a week). »

Dans la plupart des cas, **l'administration a fourni l'équipement** pour permettre aux agents de télétravailler. Le plus souvent, il s'est agi d'un ordinateur portable, parfois accompagné d'autres outils (souris, écran, etc.) ou d'une aide à l'acquisition de matériel :

« Staff receive €20/month (€50 from January 2022) and are provided with a laptop, keyboard and mouse. It is possible to buy a monitor and be reimbursed with a maximum amount. No impact on the control of hours worked given our trust-based organization »

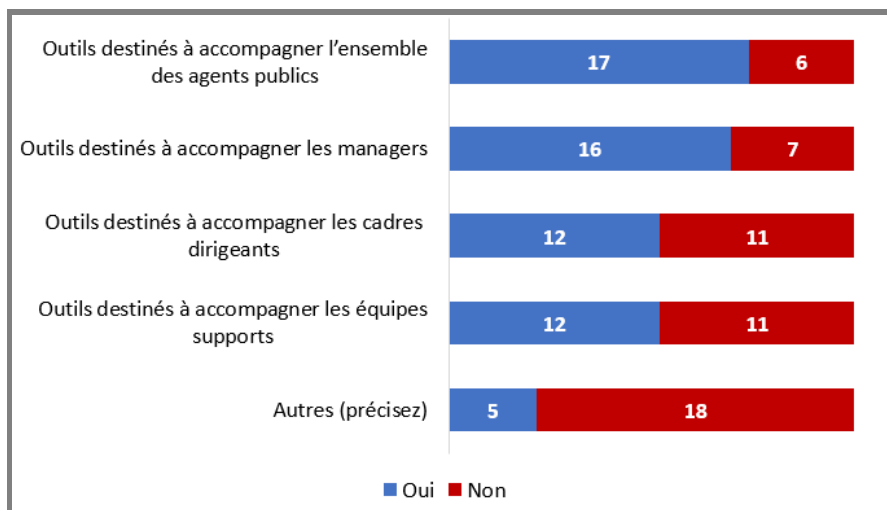
A l'inverse, le travail agile est une possibilité très peu utilisée, seuls 2 répondants sur 23 déclarants que l'administration de leur pays y a recours

Si le recours au télétravail ou à d'autres formes de flexibilité est connu, les répondants sont en revanche **très peu nombreux à disposer de données sur le pourcentage d'agents concernés** : ainsi, seuls 6 sur 23 en disposent pour le télétravail. Ce pourcentage d'agents concernés varie beaucoup selon les Etats membres. Si un répondant cite 3% d'agents concernés et un autre 23%, beaucoup citent des chiffres plus importants : 36%, 42%, 50% et même 100% pour l'un d'entre eux.

3. Afin de répondre à ces évolutions, de nombreuses administrations ont développé des outils spécifiques

L'évolution rapide des pratiques liées à l'organisation du travail, avec le développement récent et très important du télétravail ont nécessité dans la plupart des administrations membres d'EUPAN **la mise en place d'outils spécifiques visant à accompagner ce changement.**

Graphie 4 - Avez-vous déployé les outils spécifiques suivants pour accompagner le management et l'ensemble des équipes dans ces évolutions (formations, guides, groupes d'échange...)?



Plusieurs publics ont été ciblés dans le développement de ces outils. Dans un grand nombre de cas (17 répondants sur 23), ce développement a ciblé **l'ensemble des agents publics**, à travers des **formations**, y compris en ligne, et/ou **la rédaction et la diffusion de guides** permettant d'accompagner le personnel dans cette transformation.

« State bodies have published internal guidebooks, information materials and have also organized trainings. On central level we have also organized trainings for employees. »

Cependant, **ce sont surtout les managers qui ont été ciblés par ces dispositifs d'accompagnement**. Ainsi, des formations ont eu pour objectif de permettre aux managers **d'adapter les logiques de performance aux nouvelles formes de flexibilité**, mais aussi parfois de veiller **au bien-être des salariés** :

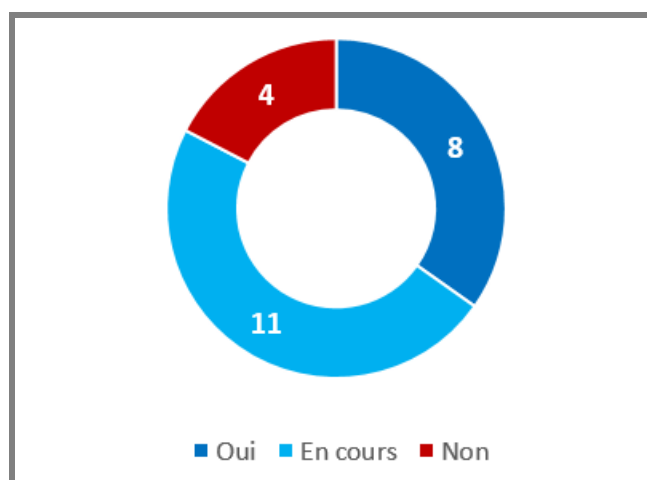
« Training in leadership, management by objectives, in the use of It (Teams, Sharepoint...) but also in well-being in the context of compulsory teleworking. »

Dans la plupart des cas, ces formations visent à permettre de **s'adapter au télétravail**, et plus généralement à des **formes hybrides d'organisation**, mêlant télétravail et travail en présentiel :

« E-learning for managers on teleworking (how to manage a hybrid team). »

La **prise en compte du bien-être au travail** a également dû s'adapter à ces évolutions. La **question de la déconnexion est devenue particulièrement centrale**. Les outils de travail à distance, s'ils permettent une plus grande flexibilité dans la gestion des horaires de travail des agents, peuvent aussi gêner leur capacité à se déconnecter, notamment en lien avec le risque d'être sollicité en dehors des heures « normales » de travail. Face à ce phénomène, certaines administrations ont choisi de mettre en place **un droit à la déconnexion**.

Graphique 5 - Avez-vous établi / êtes-vous en train d'établir un droit à la déconnexion au sein de votre administration ?



Pour le moment, ce droit à la déconnexion n'a été mis en place que dans **une minorité de cas** (8 répondants sur 23 disent que c'est le cas), **mais il est en train de l'être dans un grand nombre d'autres cas** (11 répondants sur 23 déclarent que sa mise en place est en cours). Au final, seuls 4 répondants évoquent l'absence de mise en place d'un droit à la déconnexion :

« The right to disconnect has been defined by law as the employer duty to refrain from contact. It determines that the employer has a duty to refrain from contacting the employee during the rest period, except in situations of force majeure. This duty applies to private and public organizations of national, local and regional level. Any less favorable treatment given to a worker, namely as regards working conditions and career progression, because of exercising the right to a rest period, constitutes discriminatory action. »

A l'image de la législation sur le télétravail, le droit à la déconnexion a pu faire l'objet de **lois ou de règlements**, mais a aussi souvent été inclus dans **les accords locaux** entre l'administration et les agents :

« Local policies and also local social agreements. »

Au-delà d'un droit à la déconnexion formalisé, certaines mesures ont aussi visé à contribuer au bien-être des agents, notamment en **prévenant les risques d'une « surcharge digitale »** chez certains d'entre eux :

« Training are offered to raise awareness and prevent digital overload. The future working time decision and future HR Strategy will address specifically this issue. »

Le développement de la flexibilité a pu parfois aussi s'inscrire dans **un objectif plus global de politique d'égalité professionnelle**. Si ce ne fut pas le cas pour la majorité des répondants (12 d'entre eux sur 21 déclarent que ces flexibilités n'ont pas été utilisées comme un levier dans le cadre de leur politique d'égalité professionnelle), certains répondants (9 sur 21 répondants interrogés) rapportent une articulation entre ces deux aspects.

Le développement de ces outils flexibles a notamment servi à répondre **aux problématiques d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle**, en permettant par exemple aux personnes en charge d'enfants en bas-âge de disposer de moyens plus souples pour organiser leur emploi du temps :

« The rules laid down in the internal work agreement on location-independent and time-flexible working serve to reconcile family care and work. They therefore also indirectly serve the equality of women and men. »

Parmi les 9 répondants qui déclarent que ces flexibilités s'inscrivent dans leur politique d'égalité professionnelle, **très peu constatent cependant qu'il y a eu une prise en compte de la thématique des violences conjugales** (2 répondants sur 9).

En revanche, d'autres aspects ont été davantage pris en compte. C'est notamment le cas pour **la prise en compte de l'augmentation des responsabilités domestiques et parentales liées à ces flexibilités**. Cette prise en compte s'est opérée particulièrement pendant les périodes de pandémie, notamment pour répondre aux difficultés générées par la fermeture des établissements scolaires :

« For staff whose child(ren)'s school/garderie/kindergarten facilities are closed or whose children have to stay at home due to quarantine measures, and who thus need time during the day to home-school

their child(ren)/or care for young child(ren), should inform their line managers. Line managers shall offer derogations to the core time to the extent needed for the staff member to care for his/her child(ren). »

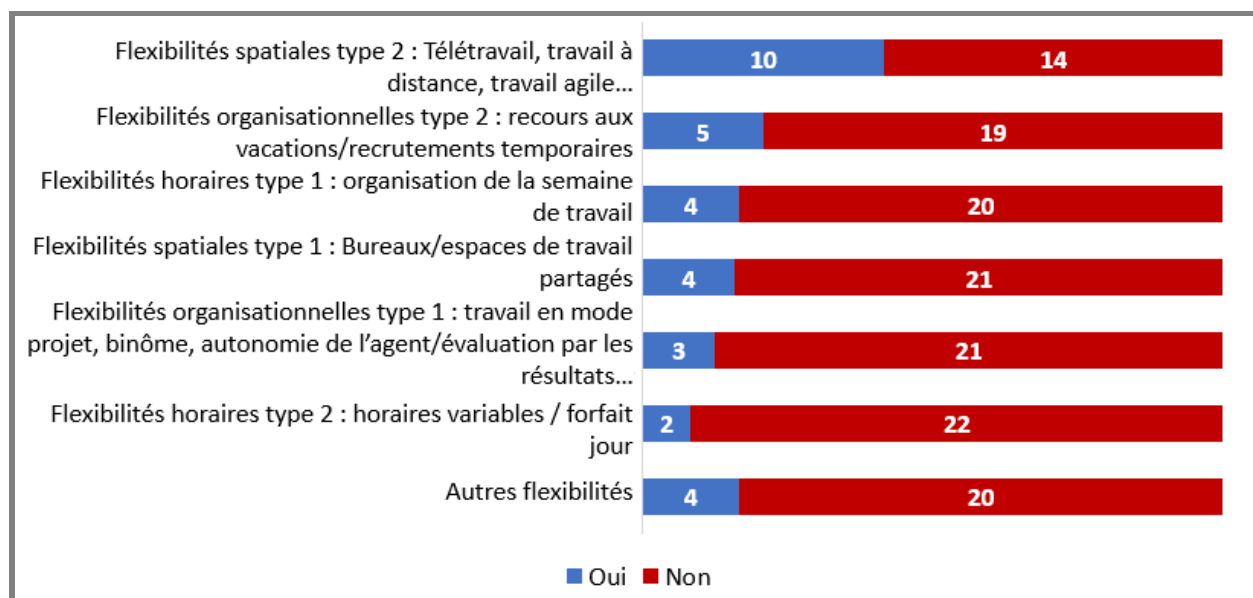
Dans certains cas (4 répondants sur les 9 interrogés), les aides proposées en matière **de garde d'enfants** ont été adaptées pour tenir compte des nouvelles flexibilités en matière d'organisation du travail.

« New arrangements are being designed and implemented by the Ministry of Education, such as obligatory attendance of nursery school one year earlier, after-school child minding services until 6 in the afternoon etc. »

4. Ces différentes évolutions ne changent cependant pas fondamentalement le métier des agents publics

Les nouvelles flexibilités qui ont connu un développement important avec la pandémie de Covid-19 sont donc amenées à être **la plupart du temps pérennisées et à entraîner des changements durables dans l'organisation du travail** au sein des administrations publiques. Cependant, dans la plupart des cas, les agents interrogés ne font **pas de lien direct entre le recours à ces flexibilités et l'évolution des métiers**.

Graphique 6 - Constatez-vous un lien entre le recours à ces flexibilités et l'évolution des métiers au sein de votre administration (adaptation des métiers existants / nouvelles méthodes de travail ; apparition de nouveaux métiers...)?



Seule exception, les flexibilités spatiales et notamment le télétravail : 10 agents interrogés font le constat d'évolutions liées à la mise en place du télétravail. Ces **évolutions concernent dans un premier lieu les méthodes de travail**, qui doivent désormais prendre en compte le télétravail :

« Nouvelles méthodes de travail suite au déploiement du télétravail, réflexion sur l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants à distance, rôle crucial des supports techniques/informatiques,

évolution des modalités d'échange dans le cadre de nos partenariats internationaux. »

Le télétravail peut également avoir des **effets sur le profil des personnes recrutées**. Si jusqu'ici les administrations centrales devaient souvent recruter des personnes vivant dans les capitales où sont basées la plupart de leurs services, le développement du télétravail devrait, selon certains agents interrogés, **permettre l'intégration de personnes vivant hors des grandes métropoles**, favorisant une plus grande diversité spatiale :

« People from further regions are more likely to start working in public service which is mainly based in capital city. Since a lot of institutions use telework/remote working it's much more accessible for them and it's not limited to people who live near the capital city. »

D'une manière plus globale, la transformation numérique a eu un effet important. Si le travail numérique était déjà la norme, **l'utilisation des nouvelles technologies pour les moments d'échange s'est beaucoup développée** :

« Use of more technological tools in order to guarantee collaboration and communication. »

En conclusion :

- Tous les agents interrogés relèvent que **l'organisation du travail au sein des administrations publiques comprend de nombreuses possibilités de flexibilité** : les flexibilités spatiales, avec le **travail en distanciel** et les flexibilités horaires, avec le **temps partiel** sont les cas **les plus répandus**.
- **La pandémie de Covid-19 a eu un effet incontestable**, notamment sur le **développement du télétravail**, devenu une pratique courante. Les évolutions apparues pendant la pandémie ont, dans la grande majorité des cas, **vocation à être pérennisées dans le temps**.
- Pour permettre cette pérennisation et encadrer ces pratiques, **des lois et règlements ont été adoptés ou modifiés**. Dans de nombreux cas, l'organisation de ces flexibilités est **encadrée par des accords locaux**.
- Au-delà de la réglementation, **de nombreux outils ont été développés**, notamment pour **former les agents** au travail à distance et pour **aider les managers à s'adapter** à cette nouvelle organisation « hybride », entre travail en présentiel et en distanciel.
- Ces évolutions, si elles ont eu des effets importants sur l'organisation du travail, **n'ont pas fondamentalement changé les métiers des agents publics**.