

LES PRATIQUES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL POUR LEURS AGENTS



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE	3
I. Rappel du contexte et des objectifs de l'étude	3
II. Panel et déroulement de l'enquête de terrain	4
RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE	5
I. Le contexte à l'origine du télétravail au sein des collectivités	5
II. Le positionnement des acteurs à l'égard du télétravail	7
III. Les conditions et modalités de mise en œuvre de la démarche	9
IV. Les questions et freins soulevés, les réponses apportées	10
V. Le retour d'expérience et les impacts perçus du télétravail	13
VI. Les enjeux de déploiement et d'accompagnement du télétravail	16
VII. En synthèse : les points essentiels de l'étude	17
FICHES RETOUR D'EXPÉRIENCE	19
Fiche action n°1 : Portage et conduite du projet de télétravail	20
Fiche action n°2 : Éligibilité des métiers	21
Fiche action n°3 : Organisation et suivi de l'activité en télétravail	22
Fiche action n°4 : Outils de mise en œuvre du télétravail (protocole, charte)	24
Fiche action n°5 : Conditions techniques et financières de mise en œuvre	25
Fiche action n°6 : Accompagnement de la démarche (information-formation)	26
Fiche action n°7 : Modalités de suivi et d'évaluation du projet	27
ANNEXE I : FICHES D'IDENTITÉ DES COLLECTIVITÉS AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE	29
Conseil général du Finistère (29)	30
Conseil général de l'Hérault (34)	32
Ville de Quimper et Quimper Communauté (29) (services mutualisés)	34
Ville de Boulogne-Billancourt (92)	36
Conseil régional d'Auvergne (03)	37
Conseil général du Lot (46)	39
Conseil général de la Drôme (26)	42

Cette étude a été menée à la demande du service de la prospective par le cabinet Interface

RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE

I. RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Si le télétravail demeure encore naissant au sein de la fonction publique, l'évolution du cadre juridique en 2012, conjuguée aux enjeux auxquels doivent répondre les collectivités territoriales, lui offre de réelles perspectives de développement...

Un lent développement des pratiques de télétravail en France (et notamment au sein de la fonction publique)... mais un sujet qui devient inévitable dans un contexte en mutation.

Alors que les télétravailleurs représentent jusqu'à plus de 30 % des actifs dans certains pays à économie comparable, ils ne seraient en France que 8 à 9 % à travailler selon ce mode, et moins de 2 % dans la fonction publique, même si les pratiques non formelles du travail (à domicile) existent de fait déjà depuis longtemps pour certaines catégories d'agents.

Cependant, la question du développement du télétravail devient un sujet inévitable compte tenu de nombreux facteurs dont notamment :

- l'introduction massive des TIC dans les pratiques de travail ;
- l'enjeu croissant de la qualité de vie au travail, du développement des risques psychosociaux (RPS) au travail (stress, sentiment d'urgence, fragmentation des tâches...) ;
- la demande plus forte de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée ;
- les exigences économiques et environnementales auxquelles doivent répondre les collectivités territoriales.

Des perspectives réelles de développement qui correspondent à un choix politique et qui peuvent désormais s'appuyer sur un cadre juridique.

Sept ans après la signature de l'Accord national interprofessionnel sur le télétravail (ANI), le télétravail a en effet connu en 2012 deux avancées législatives majeures en France, avec la promulgation de deux lois permettant d'inciter à encadrer et à formaliser ce type d'organisation du travail au sein des entreprises et de la fonction publique :

- d'abord, le texte de la loi du 22 mars 2012 dite Warsmann qui apporte un statut juridique incontestable au télétravail en l'inscrivant dans le Code du travail et en clarifiant les droits et les devoirs essentiels des employeurs et des télétravailleurs, tout en laissant une place à des négociations collectives ;
- et surtout, la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 portant sur la résolution de la précarité dans la fonction publique qui ouvre la possibilité du télétravail aux agents de la fonction publique (article 133) tel qu'il est défini par la loi Warsmann.

UNE ÉTUDE POUR MIEUX APPRÉHENDER LE PROCESS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE DE TÉLÉTRAVAIL ET SON IMPACT AU SEIN DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Dans ce contexte, le CNFPT a souhaité conduire une enquête de terrain afin de mieux caractériser les pratiques en cours et apporter un éclairage sur :

- les problématiques et les ressorts à l'origine du choix de mise en œuvre d'une démarche de télétravail au sein de la collectivité ;
- le process de déploiement de la démarche et le rôle des différents acteurs dans son portage ;
- les problématiques rencontrées, du projet initial à sa mise en œuvre au sein des équipes, et les réponses qui ont été apportées par les collectivités ;
- l'impact perçu de l'introduction du travail à distance sur le fonctionnement de l'activité et des équipes.

Au delà, les résultats de cette enquête doivent permettre :

- d'alimenter la réflexion du CNFPT sur l'accompagnement des collectivités territoriales en matière de télétravail : quelle opportunité aujourd'hui ? quel type d'accompagnement ? quelles conditions de mise en œuvre ?
- de mettre à disposition d'autres collectivités - qui ne sont pas encore engagées dans une telle démarche - des éléments de retour d'expérience « terrain » utiles pour saisir la valeur ajoutée de l'usage du télétravail pour une collectivité et identifier les questionnements ou les conditions qui président à la mise en œuvre d'une telle démarche.

Cette enquête a été réalisée de janvier à juillet 2013 et pilotée par le service de la prospective de la direction de l'Observation prospective de l'emploi, des métiers et des compétences du CNFPT.

II. PANEL ET DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

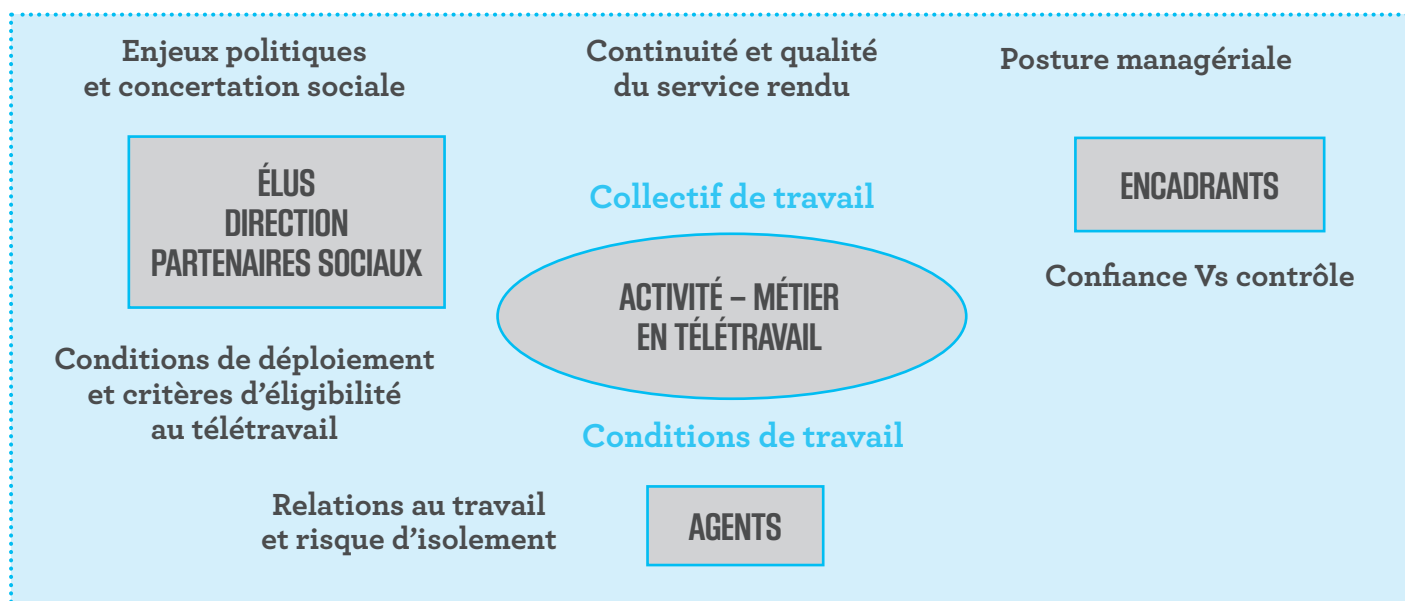
PRÉSENTATION DU PANEL D'INVESTIGATION

L'enquête de terrain a été conduite auprès de 7 collectivités ayant initié un projet de déploiement de pratiques de télétravail.

DES COLLECTIVITÉS « PIONNIÈRES » AYANT DÉVELOPPÉ DES PRATIQUES AU MOINS DEPUIS 2 ANS	Conseil général du Finistère (140 agents) <i>Mars 2013</i> Conseil général de l'Hérault (88 agents) <i>Juin 2013</i> Conseil général du Lot (13 agents) <i>Avril 2013</i>
DES COLLECTIVITÉS « EN COURS DE DÉPLOIEMENT » AYANT ENGAGÉ UNE DÉMARCHÉ DE TÉLÉTRAVAIL DEPUIS MOINS DE 2 ANS	Ville de Quimper - Quimper Communauté (services mutualisés) (12 agents) <i>Mars 2013</i> Ville de Boulogne-Billancourt (5 agents) <i>Mars 2013</i> Conseil régional de l'Auvergne (40 agents) <i>Mai 2013</i> Conseil général de la Drôme (46 agents) <i>Juin 2013</i>

LES PRINCIPES D'ORGANISATION DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

Les investigations sur site se sont déroulées pendant 2 jours, sous la forme d'entretiens individuels et collectifs auprès de tous les acteurs concernés à différents niveaux, par la mise en place de la démarche de télétravail par rapport à différentes problématiques.



Au total, ont été rencontrés :

- 9 représentants de Direction (3 DGS et 6 DRH) et 4 élus ;
- 6 chargés de mission ou projet dédiés spécifiquement à la démarche « télétravail » (RH - Agenda 21) ;
- 14 représentants d'organisations syndicales ;
- 3 représentants de directions des systèmes d'information ;
- 26 encadrants d'équipes dont certains agents exercent des activités en télétravail (dont 4 eux-mêmes en télétravail) ;
- 36 agents pratiquant une partie de leur activité en télétravail ou pressentis pour télétravailler et, quand cela a été possible, des collègues d'agents en télétravail.

NB : Les collectivités ayant participé à l'enquête de terrain sont présentées de façon détaillée en annexe de ce rapport (cf. Annexe 1 : Fiches d'identité des collectivités ayant participé à l'enquête).

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE

I. LE CONTEXTE À L'ORIGINE DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DES COLLECTIVITÉS

LE CHOIX DU TÉLÉTRAVAIL POUR RÉPONDRE À DES PROBLÉMATIQUES AU CŒUR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA COLLECTIVITÉ

Le télétravail est identifié comme un moyen au service des objectifs de développement durable et de qualité de vie au travail de la collectivité.

Dans la plupart des cas, le choix d'introduire le télétravail s'est concrétisé au sein des collectivités dans le cadre de leur réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour répondre à deux enjeux principaux, généralement au cœur de leurs préoccupations stratégiques :

A) L'ENJEU « DÉVELOPPEMENT DURABLE » À TRAVERS LA QUESTION DES DÉPLACEMENTS DOMICILE-TRAVAIL

Certaines collectivités ont d'abord élaboré leur projet de télétravail dans le cadre de la mise en œuvre de leur politique en faveur du développement durable, incarnée par :

- l'agenda 21, constituant un engagement politique de longue date de ces collectivités, voire son projet stratégique en tant que tel ;
- ou encore le Plan climat énergie territorial.

Dans ce contexte, le télétravail est alors identifié comme un moyen efficace pour diminuer les déplacements domicile-travail (plan de déplacement d'entreprise/employés/administration) et réduire ainsi le bilan carbone de la collectivité. Les chiffres calculés par les collectivités parlent d'eux-mêmes :

- en moyenne, 7400 km de trajet et 1,1 tonne de CO₂ épargnée par jour télétravaillé (sur une base de 85 télétravailleurs) ;
- en volume d'émissions domestiques par les télétravailleurs trois fois moins élevé que la production énergétique du trajet domicile-travail ;
- un gain de production carbone en 3 ans d'expérimentation, équivalent à 20 fois le tour de la terre en voiture.

B) L'ENJEU DE « RESSOURCES HUMAINES » CENTRÉ PLUS PARTICULIÈREMENT SUR LA « QUALITÉ DE VIE / SANTÉ AU TRAVAIL » DES AGENTS

Une autre source de motivation pour déployer le télétravail s'inscrit dans la recherche de l'amélioration de la qualité de vie des agents en leur permettant notamment :

- de mieux concilier leurs vies professionnelle et personnelle ;
- d'améliorer leurs conditions de travail actuelles (temps au calme, réduction des interruptions pour les agents en bureaux

partagés) ou à venir en prévision d'un déménagement dans des bureaux semi-ouverts ;

- de limiter les conséquences de leurs déplacements (en termes de fatigue, de stress et de risque routier).

De façon plus spécifique, le télétravail est également envisagé comme un moyen d'adapter les conditions de travail d'agents en situation de handicaps physiques ou de pathologies « lourdes » et de faciliter leur maintien en emploi.

Un enjeu lié aux déplacements travail-domicile qui concerne davantage les conseils généraux que les autres collectivités...

Jusqu'à présent, le recensement des initiatives de télétravail au sein de la fonction publique territoriale révèle un constat flagrant : ce sont majoritairement des départements qui ont initié une démarche de télétravail.

De fait, l'enjeu des déplacements travail-domicile prégnant dans le lancement de nombreuses démarches semble se poser avec plus d'acuité pour les conseils généraux. En effet, l'organisation territoriale de leurs effectifs correspond à un maillage souvent plus étendu et éclaté que celui d'un conseil régional ou d'une commune dont les effectifs sont davantage concentrés géographiquement.

Des motivations à l'origine du télétravail qui peuvent se conjuguer.

Les problématiques auxquelles les collectivités cherchent à répondre à travers la mise en place du télétravail ne sont pas exclusives les unes des autres : elles s'articulent et peuvent se conjuguer.

La plupart des collectivités positionnent d'ailleurs aujourd'hui le télétravail comme une réponse transverse à différents enjeux :

- l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, l'intégration ou le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap ;
- mais aussi, l'opportunité de faire évoluer les pratiques de travail et de management (« plus de souplesse, d'ouverture ») ou de renforcer l'attractivité de la collectivité...

Certaines l'ont fait d'emblée compte tenu de leur contexte politique et social (*par exemple, pour une collectivité, la mise en œuvre du télétravail a été déclenchée à la suite d'un accord avec les partenaires sociaux sur les conditions de travail et les conclusions d'une étude « bilan carbone » mettant en évidence le poids du poste « déplacement domicile - travail »*).

D'autres, qui ont introduit initialement le projet du télétravail en s'appuyant davantage sur un « angle » particulier, notamment environnemental, ont progressivement identifié et valorisé les contributions cumulatives du télétravail, permettant d'asseoir davantage le projet au sein de la collectivité. « *Le télétravail a d'abord été envisagé dans le cadre de nos engagements « développement durable ».* Mais, au fur et à mesure, les intérêts du télétravail se sont greffés les uns aux autres, la réduction du temps de trajet permettant par exemple d'agir à la fois dans le champ de l'environnement et de la qualité de vie au travail. », explique un DGS.

LA VOLONTÉ DE DÉVELOPPER UNE PRATIQUE « INNOVANTE » ET MODERNE EN PHASE AVEC LES ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DES ORGANISATIONS

Autre élément de contexte commun aux collectivités ayant choisi d'introduire le télétravail : la présence d'une volonté forte au niveau de la direction (DGS, DGA ou DRH) pour promouvoir et porter le projet. Cette volonté peut être sous-tendue par le souhait :

- d'améliorer le dialogue social dans un contexte marqué par des tensions présentes ou à venir du point de vue RH (stagnation des effectifs, de la masse salariale...);
- ou de développer de nouvelles pratiques de travail pour adapter le fonctionnement de la collectivité aux évolutions de la société, de l'action publique, des enjeux managériaux...

L'introduction du télétravail représente un changement substantiel dans le fonctionnement de la collectivité ; le projet suscite nécessairement des arbitrages et des réticences. Aussi, il semble indispensable pour le faire aboutir qu'il soit « incarné » - *a minima* - au sein de la direction, avec l'assentiment, le soutien ou la volonté plus affirmée de certains élus.

Selon les collectivités, le projet d'expérimenter le télétravail a pu ainsi être facilité par :

- un portage « personnalisé » : le projet « fer de lance » de l'ancien DGS « *il en parlait à chaque CODIR* », le « territoire » du Directeur ;
- une nouvelle impulsion à la suite d'un changement de « tête » (nouveau DGS ou DRH) ;
- la volonté affirmée de certains élus de faire évoluer les façons de travailler au sein de leur collectivité territoriale (temps et lieu de travail notamment) ;
- une inscription formelle dans le projet d'administration de la collectivité.

LES FACTEURS FACILITANT LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

La mise en place des expérimentations de télétravail au sein des collectivités a pu s'appuyer selon le cas sur différents facteurs :

DES FACTEURS NÉCESSAIRES POUR LE DÉCLENCHEMENT DU PROJET

- D'abord, l'articulation cohérente du projet de télétravail avec une politique stratégique pour la collectivité ou une problématique suffisamment consensuelle, voire négociée, socialement qui confère du sens au déploiement du télétravail et le légitime - notamment auprès des élus ou de l'encadrement

- de telle sorte que « *même si ça ne plaît pas à tout le monde, ça s'impose* »...

Le choix d'une entrée davantage orientée « développement durable » ou « RH », voire les deux, dépendra donc du contexte politique et social propre à chaque collectivité.

La conclusion reste la même, « *on ne développe pas le télétravail pour le télétravail* ». Et même si, au fur et à mesure du temps, le télétravail peut s'inscrire dans une approche plus globale - certaines collectivités ont déjà abandonné ou prévoient d'abandonner *in fine* le critère d'éloignement géographique - son lancement doit résolument s'ancrer dans une politique pilier pour la collectivité.

- Ensuite, l'existence d'une sensibilité en faveur du télétravail à la « tête » de la collectivité (élus, direction) relayée par un portage politique fort pour convaincre, encourager l'adhésion au changement, ou dépasser les résistances, et assurer la viabilité du projet dans le temps (une collectivité témoigne que le principe de télétravail avait déjà été validé depuis plusieurs années sans pour autant avoir été jusqu'ici mis en œuvre, faute de relais en interne).

DES FACTEURS FACILITANT LA MISE EN ŒUVRE

- Certains interlocuteurs parlent également d'un terreau « culturel » favorable, d'une forme de maturité des esprits, - notamment chez les managers -, qui dépendrait en grande partie du degré de développement de la culture de pilotage transversal et des pratiques de travail en mode projet au sein de la collectivité.

Le télétravail serait ainsi plus facilement assimilable lorsqu'on est déjà habitué à travailler hors de son périmètre hiérarchique, à la fois « à distance » les uns des autres et ensemble au sein d'un même projet. Les responsabilités et le travail s'organisent, dans ce cas, de façon visible par tous.

« *Le développement du télétravail avec un management du XVIII^e siècle, c'est inimaginable...* » ;

« *En matière de culture projet, il y a le discours et la réalité sur le terrain.* »

- Pour certaines collectivités ayant lancé plus récemment une expérimentation de télétravail, deux éléments ont également permis d'accélérer la concrétisation du projet :
 - L'évolution du contexte législatif en 2012 (« *Cela a rendu le contexte propice pour communiquer avec les instances sur le projet qui était déjà en préparation.* ») ;
 - L'expérience des collectivités pionnières sur laquelle d'autres ont pu s'appuyer pour étayer leur démarche. Les « parangons » réalisés auprès d'elles leur ont en effet permis d'aller beaucoup plus vite dans le lancement du projet et d'oser ouvrir plus largement le dispositif.

L'exemplarité crée un contexte d'autant plus favorable lorsque les collectivités se situent à proximité (par exemple pour les collectivités en Bretagne, ou le conseil régional d'Auvergne situé dans une zone où le télétravail constituait déjà un sujet dans l'aménagement du territoire du Massif Central).

II. LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS À L'ÉGARD DU TÉLÉTRAVAIL

Au niveau institutionnel

LES ÉLUS : DES POSITIONS DIVERSES ENTRE PROMOTION, SOUTIEN ET CIRCONSCRIPTION

Selon les collectivités, le positionnement des élus à l'égard du télétravail et leur implication dans le portage du projet diffère. Ainsi, selon les cas, les élus de la collectivité ont pu avoir :

- un rôle « moteur » en promouvant une vision prospective en matière d'organisation et en « challengeant » les directeurs ;
- un rôle de soutien et d'accompagnement du projet, convaincus que celui-ci est « *une bonne chose pour la collectivité* » ;
- une attitude plus réservée et prudente, « *favorable mais qui demande à être convaincu* ». Si les bénéfices affichés en termes de qualité de vie au travail ou de bilan énergétique sont reconnus, des réserves et des questionnements peuvent porter sur l'absence physique des agents, les risques de dérives et les moyens pour l'encadrement d'évaluer le travail et la capacité des agents à télétravailler :

« *Le risque, c'est la dérive, la planque.* »

« *Au début, des élus nous ont dit : mais qu'est-ce qu'ils vont faire à la maison ?* »

« *Comment s'assure-t-on que l'agent n'est pas en train de passer l'aspirateur ?* »

Certains élus pointent également la limite du télétravail en termes de gain économique pour la collectivité (gains d'espaces, bureaux partagés...).

LA DIRECTION (DGS / DRH) : CERTAINS BÉNÉFICES INDIRECTS AU-DELÀ DES OBJECTIFS ATTENDUS

Partie prenante de la mise en œuvre du télétravail, de nombreux représentants de direction soulignent les apports qu'ils perçoivent du télétravail, au-delà des stricts objectifs affichés en matière de développement durable et de qualité de vie au travail :

- replacer l'objet même du travail au cœur de l'activité avec une approche centrée sur le résultat ;
- parallèlement, faire évoluer la culture managériale, encore souvent centrée sur le présentiel (« *La culture, ici c'est encore : plus l'agent est au bureau, mieux c'est.* »), vers des pratiques qui s'appuient davantage sur l'autonomie et la responsabilisation des agents ;
- récupérer une marge de manœuvre dans la gestion de la motivation des agents : « *C'est un point où l'encadrant peut dire « oui » à l'agent alors qu'on est plus bloqué sur les autres leviers (primes, gestion des carrières).* » ; « *Le gain financier que certains peuvent faire pour ceux qui ont des salaires modestes.* » ;
- renforcer l'attractivité de la collectivité en faisant du télétravail un avantage concurrentiel pour recruter plus « large » au niveau du territoire et fidéliser des agents.

Peu évoquent une attente de bénéfices en matière d'économie de bureaux, les télétravailleurs conservant par principe leur propre bureau, du moins à court terme. En effet, des opportunités pourraient émerger avec le développement progressif de partenariats pour mutualiser des espaces de travail ou avec le partage des bureaux sur site au fur et à mesure de l'ancrage culturel du télétravail. L'optique n'est pas nécessairement de réduire le parc mais d'en avoir une gestion plus optimisée et rationalisée.

LES PARTENAIRES SOCIAUX : UN SUJET DE DIALOGUE SOCIAL QUI FAIT GLOBALEMENT CONSENSUS SUR LE FOND

UN POSITIONNEMENT A PRIORI FAVORABLE DES ORGANISATIONS SYNDICALES AU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

La position des organisations syndicales des collectivités a été globalement favorable au projet d'expérimentation. De fait, le télétravail est perçu comme une demande des agents et un bénéfice pour la qualité de vie au travail, la santé et un avantage financier pour les agents ; il représente donc un moindre enjeu en termes de négociation :

« *On n'a pas de raisons particulières de se mobiliser sur ce sujet* » ; « *La commission télétravail, c'est la seule où il n'y a pas de tension, c'est presque la récré !* » ; « *C'est un des rares dossiers qui a bien fonctionné en termes de dialogue social.* »

Très rarement, certaines organisations ont pu voter contre le projet, mais sans qu'il y ait vraiment d'opposition virulente sur le fond.

UN RÔLE DE GARDE-FOU DANS LE CADRE DU DIALOGUE SOCIAL

Certains estiment même que la convergence en faveur du télétravail et le caractère expérimental de la mise en place a pu offrir une expérience intéressante en termes de dialogue social.

« *Cela a laissé la place à une démarche véritablement de co-construction du dispositif avec les OS* » ; « *Les propositions des OS ont été constructives pour l'expérimentation, ils ont soulevé des questions auxquelles on n'avait pas pensé* » (représentants de direction).

« *Cela a été une démarche constructive, il y avait une marge de discussion, on a travaillé ensemble et on s'est mis d'accord* » ; « *Le projet a été amélioré : tout n'avait pas été pensé, il y a eu un enrichissement mutuel.* » (représentants d'OS).

Les préoccupations des organisations syndicales ont porté avant tout sur :

- les conditions de travail du télétravailleur : les conditions d'installation technique, la prise en charge matérielle, la qualité de travail et le risque de surcharge, les accidents du travail, le risque d'isolement ;
- l'accès au télétravail : le mode de sélection et le risque de discrimination (motivation des refus de candidatures, risque de création de tensions ou de frustrations au sein des équipes...) ;
- les conditions d'arrêt du télétravail et de retour au mode de travail habituel ;
- le suivi de la mise en œuvre de l'expérimentation.

Au niveau du terrain

LES AGENTS : LA PRÉSENCE D'UN INTÉRÊT POUR LE TÉLÉTRAVAIL MAIS UN VOLUME DE DEMANDES QUI RESTE CIRCONSCRIT

UN INTÉRÊT INDÉPENDANT DE LA CATÉGORIE STATUTAIRE OU DE L'ÂGE

Les résultats d'enquêtes organisées par certaines collectivités témoignent de l'intérêt – ou de la curiosité – des agents pour le télétravail (par ex. la moitié des agents potentiellement concernés par le dispositif ont répondu à l'enquête préalable organisée par une des collectivités interrogées).

Le profil des télétravailleurs peut sensiblement varier selon les collectivités, mais globalement, on constate une relative diversité socio-professionnelle, en termes d'âge, de métier ou de catégorie. Dans certaines collectivités, les femmes peuvent être proportionnellement plus nombreuses.

La représentation *a priori* du télétravail peut varier : certains agents l'ont déjà exercé antérieurement ou ont un membre de leur entourage qui télétravaille déjà, d'autres en avaient une représentation plus vague : « *Ce n'était pas très clair pour moi avant de commencer.* » ; « *J'en avais seulement entendu parler dans les médias.* »

Pour les agents, le télétravail est d'abord perçu comme un avantage :

- en termes d'autonomie, de conciliation vie professionnelle / privée, de limite de l'usure professionnelle ;
- en termes d'expérience : « *Je voudrais savoir si je peux télétravailler ou pas* » ; « *Dire que je sais télétravailler, c'est un moyen pour élargir à l'avenir mes opportunités professionnelles, ne pas me limiter géographiquement.* » ;
- en termes d'image : « *Je pensais que c'était seulement pour le privé, je ne pensais pas que la FPT ferait ça* » ; « *Certains de mon entourage m'envient, j'ai l'impression de travailler dans un endroit moderne.* »

L'ABSENCE DE « GRANDE VAGUE » DE DEMANDES AU SEIN DES COLLECTIVITÉS

Contrairement à certaines craintes qui avaient pu s'exprimer au lancement, la plupart des collectivités constatent que les appels à candidatures ouverts aux agents n'ont jamais suscité un flot excessif de demandes. Même constat dans un conseil général, qui a désormais déployé le télétravail au sein de l'ensemble de la collectivité : la progression est lente, au fil de l'eau. Plusieurs raisons sont avancées :

- une autocensure de la part des agents (relation avec leur manager, crainte du jugement des collègues, conditions de télétravail à son domicile...);
- un manque d'intérêt de certains agents, convaincus que c'est un mode de travail qui ne leur convient pas, notamment à domicile ; par attachement à l'environnement de travail classique pour « être en posture de travail », par besoin de lien social ou de séparer les sphères professionnelle et privée :

« *Certains collègues nous disent : « Je ne pourrais pas faire entrer le travail chez moi. » ; « J'aurais peur de me disperser. » « Il y a aussi un attachement à l'environnement social, l'habitude d'échanger au quotidien avec les collègues, savoir ce qui se fait, même si parfois ce sont des bruits de couloir. »*

« *Les gens ne sont pas forcément prêts à ça.* » ; « *Ceux qui souhaitent télétravailler ont une autre approche de leur travail, ils ont la capacité à s'organiser et travailler dans un autre environnement.* » ; « *Certains agents le disent eux-mêmes : ils ont besoin d'un cadre et l'habitude d'être encadrés.* »

LES MANAGERS : UNE APPRÉHENSION A PRIORI - VOIRE UNE RÉTICENCE - PLUS PALPABLE

Si les managers n'accueillent pas tous le télétravail à reculons, l'avis est unanimement partagé : « *Les plus réticents dans l'affaire, ce sont les managers* ». Dans le cadre des expérimentations conduites, les appréhensions s'expriment plus ou moins ouvertement, certaines réticences se traduisent souvent au cours du processus de sélection des candidats au télétravail.

UNE DIFFICILE ADHÉSION DES CADRES INTERMÉDIAIRES QUI ONT L'HABITUDE DE TRAVAILLER EN PROXIMITÉ AVEC LEURS AGENTS

« *Le plus difficile, c'est de convaincre les managers que les télétravailleurs allaient travailler autant que les autres.* »

De fait, l'association de l'effectivité du travail avec le temps de présence reste encore très forte pour bon nombre d'encadrants. La perte du contrôle visuel déstabilise : on a « l'impression » que si l'agent n'est pas sous les yeux, il ne fait rien... :

- « *Il y a une vraie crainte de la dérive : plus de télé que de travail* » ; « *Est-ce qu'il travaille ? C'est la question permanente qu'on se pose* » ;
- « *L'absence physique est assimilée à du non travail ou à un congé comme la RTT ou le temps partiel* ». Certains discours traduisent d'ailleurs parfois la confusion : « *T'as posé ton jour de télétravail ?* »

LA DIFFICULTÉ DANS LA GESTION DES DEMANDES

Les managers rencontrent parfois aussi des difficultés à justifier l'acceptation de certaines demandes et le refus d'autres demandes :

- « *Certaines situations font parfois peur à gérer en tant que manager car il y a le risque de démotivation de l'agent s'il y a un refus.* » ;
- « *Les managers ont besoin de tangible pour refuser le télétravail comme le temps partiel ; ils nous demandent des arguments au lieu d'évaluer la capacité de l'agent à télétravailler et de dire non.* » ;
- « *Il y a une ambiguïté parfois chez les managers, ils voudraient des règles mais pas trop.* »

Une autre appréhension des managers porte sur le risque de la revendication de la part des agents au « droit inaliénable » au télétravail en faisant primer l'intérêt individuel sur l'organisation du service.

DES QUESTIONNEMENTS SUR L'ENCADREMENT DU TÉLÉTRAVAIL QUI VARIENT SELON LES PRATIQUES EN COURS

Certains managers expriment ouvertement leurs questions sur les modalités et les outils pour encadrer le télétravail : comment mesurer et évaluer la production ? Est-ce qu'on a des outils ?

D'autres se sentent très à l'aise soit parce qu'ils estiment disposer de suffisamment d'outils pour encadrer le télétravailleur

(planning, tableau de suivi des activités, points d'avancement réguliers sur les dossiers), soit parce qu'ils sont déjà habitués à manager à distance du fait de l'éloignement des sites (dans les conseils généraux en particulier) et pratiquent depuis longtemps le management par objectifs : « *Certains managers freinent mais au fond, un agent sur le terrain, on ne le contrôle pas, c'est la même chose que pour le télétravail...* »

UNE ÉVOLUTION SENSIBLE DES PERCEPTIONS DES MANAGERS A POSTERIORI

Dans les collectivités qui ont lancé leur expérimentation depuis plusieurs années, on constate un changement progressif et positif dans leur perception : « *Au début, j'avais peur. Est-ce qu'ils vont travailler ? Est-ce que ça va mettre le désordre dans l'organisation du service ? Avec le recul : non, ça ne l'a pas mis et les gens jouent le jeu.* » ; « *Il faut probablement deux ans pour que les mentalités changent...* »

III. LES CONDITIONS ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHÉ

DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE RELATIVEMENT SIMILAIRES : UN DÉPLOIEMENT EN MODE PROJET ASSOCIANT L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Toutes les collectivités ont fonctionné en mode projet pour la mise en place du télétravail, en associant l'ensemble des acteurs de la collectivité, dans le cadre des instances habituelles (bureau municipal, comité de direction, comité technique paritaire) mais aussi *ad hoc* permettant de favoriser le dialogue pluri-acteurs sur toutes les dimensions (directions des systèmes d'information, organisations syndicales, élus...) Pour certains interlocuteurs, le projet « télétravail » représente d'ailleurs une véritable opportunité de déployer un projet transverse au sein de la collectivité.

Le pilotage du projet s'est donc organisé à deux niveaux avec un comité de pilotage et une équipe-projet en charge du pilotage opérationnel. La composition de ces instances peut sensiblement varier selon les objectifs initialement fixés pour l'introduction du télétravail et le lieu d'impulsion du projet.

Le pilotage stratégique intègre très souvent des élus, le DGS et/ou la DRH, le DSI et le chef de projet, voire l'ensemble du CODIR comme instance de validation stratégique. Le comité de pilotage peut également associer le médecin de prévention, le chargé de mission en lien avec le développement durable ou des représentants-métiers issus de différentes directions de la collectivité. Tout au long du projet, il discute et effectue les arbitrages nécessaires (sur les métiers éligibles, les logiciels concernés, la confidentialité, le nombre de jours télétravaillés...). Dans le cas particulier d'une des collectivités interrogées, le projet, réservé aux situations de « handicap », est porté uniquement par la fonction RH et le médecin de prévention.

Au niveau opérationnel, le projet est très souvent animé par un chargé de mission télétravail rattaché à la direction des ressources humaines ou non (Agenda 21). Dans certains cas :

- une animation transverse, voire un co-pilotage, peuvent être assurés par des acteurs de différentes fonctions (par exemple RH et DSI), ce qui est un gage supplémentaire de réussite ;
- une équipe projet représentative de l'ensemble des fonctions/métiers enrichit et affine le dispositif au fur et à mesure : cela permet de limiter les préjugés et d'élargir les représentations possible du télétravail.

Compte tenu de la dimension technique et sociale de la démarche :

- le projet est porté et accompagné techniquement par la DSI ;
- des échanges et des validations régulières sont organisés avec les élus et les OS.

UNE MISE EN PLACE NÉCESSAIREMENT PAR PALIERS SUCCESSIFS : « COMMENCER PETIT ET VOIR LOIN »

S'APPUYER SUR UNE PHASE D'EXPÉRIMENTATION POUR MESURER L'INTÉRÊT, VÉRIFIER LA FAISABILITÉ, ÉLABORER LES CONDITIONS POUR LA GÉNÉRALISATION

Toutes les collectivités ont organisé leur démarche autour de deux phases préalables :

1. Une phase préparatoire qui permet :
 - d'organiser la mise en œuvre technique et sociale ;
 - d'élaborer un outillage formalisé : contrat d'engagement entre l'agent et la collectivité, charte du télétravail, auto-évaluation pour situer sa capacité à télétravailler, check-list pour auto-évaluer les conditions de travail à son domicile, fiche de liaison entre le manager et l'agent ;
 - de mesurer l'intérêt effectif du télétravail parmi les agents à travers des enquêtes ou des appels à candidatures d'agents volontaires.
2. Une phase expérimentale, avec un échantillon restreint mais représentatif des métiers qui permet :
 - de vérifier et préciser les conditions de faisabilité du point de vue technique et organisationnel ;
 - d'ajuster le dispositif et les outils proposés ;
 - d'identifier les conditions et règles pour garantir une mise en œuvre à plus grande échelle ou pérenne après avoir procédé à des enquêtes d'évaluation.

LA RECHERCHE D'UNE ADHÉSION PROGRESSIVE AU FUR ET À MESURE DU PROJET

Les témoignages convergent : il a fallu avancer pas à pas, la construction du projet a été résolument pragmatique, au rythme des questions soulevées, parfois prudente. Ceci est encore plus vrai pour les collectivités qui s'y sont engagées sans trop de références préalables. *A posteriori*, elles soulignent l'importance de la politique du petit pas progressif - même si aujourd'hui le degré de maturité sur le sujet permet aux collectivités qui s'y engagent de conduire leur projet un peu plus vite - en cherchant d'abord à constituer un noyau dur d'ambassadeurs « moteurs » :

- en s'appuyant sur les motivations individuelles des agents volontaires pour garantir la réussite de l'expérimentation puis de l'implantation du projet de changement ;
- en assurant une animation régulière et « resserrée » en début de projet (animation de groupes avec les managers/télétravailleurs en expérimentation tous les 1,5 ou 2 mois).

Selon le contexte, certaines collectivités ont engagé une seconde phase d'expérimentation en élargissant le nombre de télétravailleurs et d'encadrants concernés.

Une autre a opté lors de la seconde expérimentation, pour une approche plus collective en faisant appel, non pas à d'autres agents volontaires, mais à des directions-pilotes. La composition de l'équipe projet s'est alors élargie aux encadrants référents, déplaçant ainsi le centre de gravité du pilotage de la démarche vers le terrain.

UNE CONDUITE DE PROJET DE CHANGEMENT...

La conduite du projet de télétravail se conçoit comme un projet de changement. De ce point de vue, l'expérience des collectivités met en évidence deux conditions de réussite.

UN EFFORT IMPORTANT DE COMMUNICATION ET DE PÉDAGOGIE

La communication reste un facteur clé de réussite de la mise en œuvre du dispositif de télétravail.

Il s'agit de sensibiliser, de faire la chasse aux clichés et aux idées reçues sur le télétravail, de rassurer l'encadrement mais aussi de faire passer l'état d'esprit et les principes du projet en insistant sur certains messages-clés :

- le volontariat ;
- le caractère expérimental et la réversibilité ;
- la primauté du collectif de travail, de la continuité du service et de la qualité de travail ;
- une attente d'engagement de la part de l'agent ;
- une logique de négociation *ad hoc* entre le manager et l'agent des règles d'organisation du télétravail : autrement dit, le télétravail n'est pas un droit, le « oui » n'est pas automatique, il faut de la négociation et du dialogue au préalable dans une logique gagnant-gagnant.

L'effort de communication doit porter également sur la valorisation des apports du télétravail, notamment auprès du management, des instances dirigeantes et des élus.

« *Il est important de faire mûrir les échanges sur les retours d'expériences.* »

Cet aspect souligne l'importance des démarches d'évaluation à chaque étape du projet et de l'organisation des feed-back pour montrer les gains, tant pour l'agent que pour la collectivité. Cette démarche d'évaluation exige donc l'organisation d'un dispositif, un suivi et une implication des agents volontaires importants. Elle n'est pas sans poser certaines questions (comment mesurer l'impact positif ? les gains ? peut-on évaluer de façon objective au-delà des perceptions ?).

Certaines collectivités ont choisi de communiquer également à l'externe (conférences, presse locale), ce qui peut avoir un effet indirectement positif en termes de sensibilisation auprès des acteurs de la collectivité (image valorisante, regard extérieur...).

LE BON DOSAGE ENTRE UN CADRAGE SUFFISANT EN AMONT ET UNE MARGE DE MANŒUVRE DANS LA MISE EN ŒUVRE PAR LE TERRAIN : « FERME SUR LES PRINCIPES ET SOUPLE DANS LA MISE EN ŒUVRE »

Pour la plupart des collectivités, la mise en œuvre du télétravail requiert de trouver un juste équilibre entre le cadrage institutionnel et la marge de manœuvre managériale... tout au long de la démarche : « *Il faut sécuriser mais ne pas trop décréter.* » et laisser une place suffisante à la négociation managériale et à l'appropriation du changement des pratiques. De fait, cela pose la question de l'homogénéisation de l'appréciation selon les directions car certaines ont parfois rajouté leurs propres critères dans la mise en œuvre du télétravail, de façon plus limitée.

Il semble cependant difficile pour les équipes projet de donner des directives susceptibles d'impacter l'organisation sans connaître les réalités de terrain. La mise en œuvre du télétravail requiert de laisser de la souplesse dans la mise en œuvre, sachant que chaque direction a des missions différentes et donc des besoins de présence différents. Qui plus est, cela reviendrait à se substituer au management, ce qui serait contre-productif dans la démarche : « *Il faut laisser faire... en acceptant que cela ne se passe pas de la même façon dans tous les services...* ».

IV. LES QUESTIONS ET FREINS SOULEVÉS, LES RÉPONSES APPORTÉES

L'ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL : LA QUESTION DE L'ÉLIGIBILITÉ ET DE LA SÉLECTION DES AGENTS

L'ÉLIGIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL : UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ PLUTÔT QUE PAR LE MÉTIER

La majorité des collectivités ont développé leur dispositif de télétravail en se fondant sur :

- le principe *a priori* d'ouverture sans exclusion liée à la catégorie ;
- l'exclusion naturelle des métiers qui requièrent d'être présents sur site (agents des collèges, agents chargés de l'entretien des routes, agents d'entretien, d'exploitation des infrastructures, directrices des crèches...).

Elles ont également toutes adopté une approche, non pas par métier, mais par activité ou tâche « télétravaillable », incluant de fait tous les métiers avec des activités *a priori* « télétravail-

lables » (gestion de dossiers, conception, réflexion, rédaction, tâches administratives, recherche documentaire...).

Certaines activités ont été jugées « non télétravaillables » soit pour des raisons de sécurité (éviter le transport de pièces confidentielles, documents comptables, financiers et relatifs à la gestion des agents), soit pour des raisons techniques (logiciels trop lourds et complexes comme Autocad).

Si les profils gestionnaires sont relativement nombreux parmi les télétravailleurs, les collectivités soulignent la diversité des métiers des agents en télétravail au-delà des fonctions supports : archiviste-documentaliste, assistante sociale, hydraulicien, assistante de direction, conseiller RSA, profils techniciens...

La représentativité des métiers de la collectivité est d'ailleurs souvent recherchée lors de la phase d'expérimentation afin de pouvoir mieux identifier les questions spécifiques aux profils

métiers. La communication sur les activités « télétravaillables » peut être d'ailleurs importante pour sensibiliser les encadrants. Pour autant, le cadrage ne doit pas aller trop loin selon certains : « *Il faut éviter de privilégier l'entrée RH du télétravail, même si on s'est posé la question* ». La mention « télétravaillable » sur la fiche emploi ou la fiche de poste ne semble pas forcément pertinente dans la mesure où la faisabilité du télétravail doit être d'abord appréciée en fonction de l'organisation de l'unité de travail et dans le cadre du dialogue avec son manager.

UNE SÉLECTION FONDÉE LE PLUS SOUVENT SUR DES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ COMPLÉMENTAIRES

Un grande majorité de collectivités ont imposé des critères d'éligibilité complémentaires dans le choix prioritaire des candidats au télétravail. Parmi les plus fréquents, on relève les critères :

- de distance qui peut être systématique, prise en considération dans l'étude de la demande ou ignorée ;
- d'ancienneté minimum d'un an (temps nécessaire pour acquérir une bonne connaissance du métier et de l'organisation du travail pour que le travail à distance ne soit pas une difficulté) ;
- du niveau technique : la qualité de la connexion internet au domicile de l'agent, la faisabilité technique d'utilisation des logiciels métiers à distance ;
- de la possibilité pour l'agent de travailler dans de bonnes conditions depuis son domicile (espace de travail, environnement personnel, etc.) ;
- de la prise en compte éventuelle d'une situation de handicap.

Le processus de sélection des agents au dispositif suppose une validation hiérarchique systématique, mais d'autres validations sont parfois requises (jusqu'à 5 niveaux de visas).

DES CRITÈRES IMPLICITES QUI REFLÈTENT LE NIVEAU DE CONFIANCE DU MANAGER, CONDITION INCONTOURNABLE DANS LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

Les approches sont plus ou moins sélectives : moins de la moitié des candidatures retenues dans certaines collectivités, toutes ou presque dans d'autres. C'est naturellement la validation hiérarchique qui a cristallisé les questions et les débats car au-delà de la faisabilité technique ou organisationnelle, elle vient signer la confiance - ou non - du manager dans la capacité de l'agent à télétravailler.

Les managers reconnaissent fonder implicitement leur confiance sur des signes forts et préalables indiquant l'implication et l'autonomie de l'agent, à travers par exemple :

- la disponibilité, la réactivité dans le travail : « *Le petit + qui fait sentir l'implication dans le travail comme rester un peu plus tard...* » ;
- la réactivité, la prise d'initiative : « *Chercher de l'information, se tenir au courant* » ;
- l'ancienneté, la maîtrise du métier, la gestion des dossiers au quotidien ;
- l'autonomie sur les outils : « *Est-ce que l'agent pose des questions de façon systématique ? A-t-il des difficultés pour réaliser les manipulations quotidiennes ?* »

LA GESTION DES REFUS

Face au manque de confiance qu'ils ont *a priori* envers l'agent qui sollicite le télétravail, les managers peuvent réagir différemment :

- certains invoquent un prétexte technique ;
- d'autres ne disent pas « non », mais reportent la demande sous réserves ;
- d'autres encore donnent le droit à l'essai (en vertu de la réversibilité réciproque à l'issue d'une période d'essai).

La position des collectivités face à la gestion des refus - qui pose au fond la question de l'équité d'accès au télétravail - n'est pas toujours identique. Le plus souvent, les refus doivent être motivés mais les positions divergent sur leur traitement. Certaines collectivités envisagent, par exemple, la mise en place d'un recours pour les agents, alors que d'autres excluent cette possibilité.

Pour ces dernières, la mise en place d'un recours apparenterait le télétravail à un droit au lieu de l'inscrire dans le cadre d'une négociation individuelle et collective : « *On ne peut pas faire un copier-coller par service : selon la taille et la nature de l'activité, nécessairement les possibilités de télétravail ne seront pas identiques.* » ; « *Les possibilités de télétravail doivent être négociées et examinées du point de vue collectif et non pas individuel.* »

DES DÉBATS ET DES POSITIONNEMENTS DIFFÉRENTS POUR CERTAINS MÉTIERS

- les métiers « mixtes » dont une partie des activités implique le contact avec l'usager ou la présence sur le terrain (par exemple, chargé de sécurité de la ville, travailleurs sociaux, chargé d'accueil téléphonique...) ;
- les assistantes-secrétaires de direction pour lesquelles le télétravail est incompatible avec les attentes de disponibilité du manager (accueil téléphonique, suivi de dossier et d'agenda...) ;
- les managers pour lesquels le positionnement des collectivités diffère :
 - soit le télétravail est impossible, le métier d'encadrement étant jugé incompatible avec l'absence physique ;
 - soit il est autorisé, le plus souvent de façon limitée et souple (forfait de 4 jours / mois). De nombreux managers reconnaissent qu'il leur est souvent difficile d'utiliser pleinement leur possibilité de télétravail (sollicitations, réunions...).

Certains managers ne souhaitent d'ailleurs pas forcément télétravailler (peur de la surcharge de travail, du « non contrôle » des équipes *in situ*...).

Si ces métiers intègrent généralement des activités télétravaillables, les débats qu'ils suscitent révèlent certaines représentations qui présument la présence physique comme inhérente à leur exercice.

LES QUESTIONS TECHNIQUES ET JURIDIQUES

LA QUESTION DE LA FAISABILITÉ TECHNIQUE (TÉLÉPHONE, LOGICIELS, COUVERTURE...)

C'est un facteur incontournable pour rendre le télétravail crédible (transfert des logiciels, report du téléphone, accès au réseau...), mais qui cache parfois d'autres résistances... et sert de prétexte.

LA PRISE EN CHARGE MATÉRIELLE

- généralement seul l'ordinateur portable est fourni par la collectivité, le reste étant pris en charge par l'agent (abonnement ADSL, usage du téléphone fixe...);
- une prime pour l'installation au départ est parfois prévue. Il n'y a pas de prise en charge mensuelle des frais, même partielle, comme cela est souvent le cas dans le secteur privé.

LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

- une convention tripartite entre la collectivité, l'agent et son manager est signée qui vise à préciser l'ensemble des modalités d'application du télétravail;
- l'organisation du télétravail est calée sur les plages horaires du bureau. La question des plages de joignabilité ne se pose donc généralement pas;
- l'obligation est faite à l'agent de déclarer son domicile comme un lieu de travail à son assurance habitation;
- la question des accidents de travail en télétravail reste relativement floue (absence de jurisprudence en la matière). Le principe de la non-présomption d'imputabilité de l'accident au service est généralement retenu. L'agent doit apporter la preuve de la lésion et du lien de causalité;
- la conformité électrique du lieu de travail au domicile est rarement vérifiée, la plupart des collectivités préférant éviter l'intrusion de l'employeur dans la sphère privée.

LA CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES À TRAITER

- les pratiques des collectivités sont plus ou moins restrictives s'agissant des documents papier pouvant être emportés au domicile de l'agent. Certaines interdisent formellement toute sortie de documents (cet argument pouvant justifier le refus d'une demande de télétravail);
- la sécurisation informatique des connexions à distance est essentielle (vigilance toute particulière dans certains cas où des tentatives de hacking ont été observées).

LES RISQUES À PRÉVENIR PRÉALABLEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE L'ÉQUIPE

1) VEILLER À LA CONTINUITÉ ET À L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'UNITÉ

- L'introduction du télétravail (conjugué aux RTT et aux temps partiels) incite à conduire une réflexion sur la présence physique minimum requise par les missions du service, à partir d'une équation appelée « le nombre d'or » par une des collectivités interrogées :
 - nombre de jours minimum de présence sur site pour chacun;
 - nombre de jours de présence de l'ensemble de l'équipe par semaine ou mois;
 - nombre de personnes au minimum sur place tous les jours en fonction des besoins du service.
- Certaines règles ont pu également être mises en place au sein des équipes pour veiller à la pérennité de l'organisation et à la qualité du service :
 - mise en place de binômes qui ne seront jamais en même temps en télétravail;
 - limite à deux jours d'absence physique par semaine (télé-

travail, RTT, congés);

- application de jours fixes de télétravail;
- jour de présence obligatoire pour faciliter les échanges et l'organisation des réunions de service;

2) GARANTIR LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET LIMITER LE RISQUE DE DÉRIVES DE NON-TRAVAIL

Dans cette perspective, plusieurs pratiques se sont développées au sein des collectivités :

- l'interdiction « implicite » du télétravail certains jours de la semaine : lundi, mercredi, vendredi selon les cas (l'interdiction peut être aussi un mauvais signal, car c'est admettre implicitement que le télétravail revient à du temps partiel). Pour limiter ce risque d'amalgame, les demandes pour passer à temps complet avec des jours de télétravail au lieu du temps partiel sont refusées;
- la définition des horaires de disponibilité et des conditions de joignabilité si le télétravail est mis en place pour offrir à l'agent des plages de travail où il ne sera pas ou moins dérangé;
- la mise en place de tableaux de bord de travail, de fiches de liaison ou de comptes rendus d'activités télétravaillées;
- des points plus réguliers avec le manager (logique de contrôle plus ou moins forte selon les managers et le profil de l'agent).

Les problématiques de performance étudiées avec les agents sont similaires à celles qui sont rencontrées hors situations de télétravail : les agents performants le seront probablement un peu plus, ceux qui ont des difficultés risquent d'en avoir plus encore. Permettre à ceux-ci de télétravailler, peut être vu comme une façon d'écarter une difficulté et nuire ainsi à l'image du télétravail au sein de la collectivité.

3) FLUIDIFIER LE FONCTIONNEMENT COLLECTIF

Dans cette perspective, des principes ont pu être édictés comme :

- la primauté du fonctionnement du service sur le télétravail afin d'éviter le « *Je ne peux pas être là, je suis en télétravail.* » lors de la programmation des réunions de service;
- le non report des jours télétravaillés;

Les équipes ont pu également développer de nouvelles pratiques afin de mieux intégrer « le télétravail » et plus particulièrement la distance dans le fonctionnement de l'équipe :

- l'affichage dans un espace commun lisible par tous des activités des agents en télétravail;
- la mise en place d'un panneau d'information pour marquer « l'informel » et permettre aux télétravailleurs d'être informés à leur retour au bureau;
- de nouveaux rituels à imaginer : le coup de fil du matin, des échanges sur messageries, etc.;
- les agendas partagés permettent également de savoir si les agents sont en télétravail, en déplacements, en congés, etc.

4) UN RISQUE D'ISOLEMENT DU TÉLÉTRAVAILLEUR... OU UN RISQUE DE MISE À L'ÉCART ?

L'isolement du télétravailleur est un risque bien identifié que les collectivités ont cherché à prévenir de différentes manières par la limitation du nombre de jours télétravaillés, par la réversibilité de la situation (certains agents ont ainsi pu revenir à des modalités de travail classiques, mêmes si les cas sont rarissimes) ou encore la possibilité de travailler en télécentre qui est

parfois offerte pour ceux qui préfèrent travailler en présence de collègues.

Un autre aspect concerne les échanges avec l'équipe par téléphone. Or, la pratique des réunions à distance étant très peu répandue dans les collectivités, la tendance naturelle est souvent de ne pas organiser d'échanges les jours de télétravail. En outre, les non-télétravailleurs peuvent s'interdire de « déranger » les télétravailleurs, ce qui peut contribuer au sentiment d'isolement.

Enfin, beaucoup d'agents (de toutes catégories) restent assez suspicieux vis-à-vis du télétravail, le voient comme une faveur qui a été accordée et ont du mal à le considérer comme une modalité de travail comme une autre : « *Ils s'excusent d'appeler pendant les journées de télétravail.* », « *Nous souhaitent un bon week-end le jeudi soir alors qu'on télétravaille le vendredi.* ». Cela peut engendrer un certain sentiment d'exclusion chez les télétravailleurs.

5) LE RISQUE D'UNE TROP GRANDE INTRUSION DU TRAVAIL DANS LA SPHÈRE PERSONNELLE DE L'AGENT

S'il est recommandé aux agents d'aménager un espace spécifique pour le télétravail à leur domicile, cela ne suffit pas à réguler toutes les intrusions possibles du travail dans leur sphère personnelle. Des appels sur le téléphone familial ou des messages laissés sur le répondeur, des dossiers et un ordinateur qui occupent une partie du salon, des horaires qui empiètent sur la vie familiale, etc. sont autant d'éléments qui peuvent être à l'origine « d'interférences malheureuses » ou de tensions avec l'entourage. Or, il est parfois difficile pour les enfants, conjoints et autres membres de l'entourage de s'adapter à une situation où leur parent, conjoint, etc. est avec eux mais au travail et donc indisponible pour eux.

Le télétravail requiert donc également de mettre en place une organisation adaptée avec l'entourage personnel de l'agent. Les encadrants doivent veiller à ce que cela soit bien pris en considération par l'agent. Ils peuvent éventuellement faciliter,

voire organiser des échanges entre télétravailleurs sur les difficultés rencontrées pour les rassurer et les aider à trouver des solutions. En outre, des guides du télétravailleur peuvent apporter des conseils précieux, tant d'ordre technique, pratique que relationnel.

Enfin, tout comme il est utile de mettre en place des rituels en début de journée pour signifier (à soi-même et aux autres, collègues et famille) que le travail commence, il est également très important de savoir arrêter le travail et revenir à sa sphère personnelle malgré l'absence des contraintes horaires dont on peut avoir l'habitude quand on est au bureau (bus, train, embouteillages, courses, etc.). Cela est d'autant plus vrai que les télétravailleurs se sentent généralement redevables vis-à-vis de l'employeur et tendent à en faire plus qu'à l'habitude pour éviter tout soupçon de la part de leur entourage professionnel. Afin de limiter le risque d'un empiètement trop important sur la vie personnelle, il est donc également important de lutter contre les préjugés courants sur le télétravail qui visent à assimiler le télétravailleur à un « tire-au-flanc ».

6) LE RISQUE TECHNIQUE

La qualité de la connexion au système d'information est primordiale tant pour la performance de l'agent que pour son confort de travail. Le gain perçu en termes de bien-être peut être considérablement réduit si les difficultés techniques rencontrées polluent de façon importante l'activité.

L'accès aux applications métiers doit être simple (idéalement ne pas nécessiter d'opérations supplémentaires) et le débit suffisamment rapide pour pouvoir accéder aux informations à distance et ne pas avoir à prendre tout avec soi, auquel cas la préparation des jours télétravaillés devient extrêmement chronophage.

Les agents doivent être le plus autonome possible dans l'utilisation des outils informatiques. En outre, il est établi que les agents doivent prévenir leur manager et revenir sur le lieu de travail habituel en cas de panne technique.

V. LE RETOUR D'EXPÉRIENCE ET LES IMPACTS PERÇUS DU TÉLÉTRAVAIL

UN NIVEAU DE SATISFACTION ÉLEVÉ DES AGENTS TÉLÉTRAVAILLEURS

De façon globale, les chiffres de satisfaction des agents obtenus par des enquêtes menées à l'issue des expérimentations sont partout très élevés. Les cas de retour sur site sont exceptionnels (hors raison de mobilité interne ou externe).

UN BÉNÉFICE RESENTI PAR TOUS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA QUALITÉ DE VIE

Les agents sont unanimes :

« *Moins de fatigue liée au transport* », « *moins de route à faire deux fois par semaine.* » ;

« *Moins d'interruptions subies ou de stress à traiter les « urgences » au quotidien* » ; « *on s'extrait du flux, on peut récupérer* » ; « *on subit moins le passage dans le bureau, les dérangements imprévisibles.* » ;

« *Je peux aller chercher mon enfant à l'école* » ou « *déjeuner en famille* ».

... Bref, une façon de récupérer une maîtrise de la gestion de son temps !

DES GAINS ÉCONOMIQUES NON NÉGLIGEABLES (FRAIS DE TRANSPORT, GARDERIE / CRÈCHE...)

Selon le nombre de jours télétravaillés, l'éloignement géographique et le mode de transport utilisé, les gains sur le coût des déplacements peuvent fortement varier. Mais, la plupart des télétravailleurs attestent des gains qu'ils font en télétravaillant. À titre d'exemple, l'une des collectivités interrogées a évalué qu'une journée télétravaillée a représenté une économie moyenne de 40 euros de frais de transport (soit environ 1600 euros / agent télétravailleur pendant une période de près d'un an). Ce constat fait dire à certains télétravailleurs que les économies qu'ils réalisent grâce au télétravail constituent à leurs yeux « une forme de prime » ou de « treizième mois ».

UNE SATISFACTION PERSONNELLE PLUS GRANDE DANS LE TRAVAIL

Il s'agit moins de gain de productivité que d'un sentiment d'efficacité plus important chez l'agent avec un sentiment de « clôture » en ayant atteint plus facilement ses objectifs : « *La satisfaction d'avoir atteint son objectif à la fin de la journée.* »

Les risques d'isolement ou de surcharge de travail semblent relativement faibles pour les télétravailleurs, compte tenu de la durée de télétravail hebdomadaire réduite (1 à 2 jours). *In fine*, « L'isolement existe sur site. On peut être présent au bureau et pour autant être isolé et ne communiquer que par mail... »

UN IMPACT SUR LA RÉALISATION DE L'ACTIVITÉ PERÇU DE FAÇON POSITIVE OU NEUTRE

L'INTRODUCTION DU TÉLÉTRAVAIL N'A PAS INDUIT UNE DIMINUTION DE LA QUANTITÉ ET DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Si le télétravail provoque de nombreuses réticences *a priori*, les résultats des enquêtes conduites par les collectivités montrent globalement qu'il n'a pas induit de diminution de la quantité et de la qualité du travail.

Un directeur témoigne après plusieurs mois de recul : « *Le niveau de production ne s'est pas envolé mais il n'y a pas de baisse.* »

Les améliorations induites par le télétravail portent essentiellement selon les agents et certains encadrants sur deux dimensions :

D'abord, un raccourcissement des délais dans la réalisation de la production pour les travaux nécessitant de la réflexion et une plus forte concentration ou la réponse à certaines demandes de la part du manager (au-delà de l'absence d'interruptions et des multiples demandes) ;

Ensuite, le télétravail offre la possibilité de fournir un travail « d'une plus grande qualité » ou supplémentaire en réinvestissant du gain de temps : meilleure préparation d'un dossier sur le fond, prise de recul qui permet d'avoir des idées et de faire des propositions, délai d'attente des bénéficiaires réduit grâce à une réorganisation plus rationnelle des plages d'activité. Certains reconnaissent que le télétravail leur donne l'opportunité de traiter certains dossiers auxquels ils n'ont habituellement « *jamais le temps de s'attaquer.* »

UNE ANTICIPATION ET ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ PLUS FORTES, UNE AUTONOMIE RENFORCÉE POUR LES AGENTS

La préparation des journées télétravaillées, perçue d'abord comme une contrainte, oblige ensuite l'agent à mieux appréhender sa charge de travail, à optimiser et prioriser son temps (anticipation de ce qu'on fait à la maison ou au bureau, planification des activités au lieu de travailler au tout-venant, autonomisation) :

« Petit à petit, j'ai commencé à prioriser ce que je fais au bureau ou à la maison alors qu'avant, je traitais tout comme ça venait. » ;
« Cela oblige à se demander : à quel moment je fais quoi ? J'affecte les dossiers de rédaction à mon jour de télétravail, car je sais que je serai plus efficace. »

Les télétravailleurs estiment parfois avoir besoin d'une période de rodage (2/3 mois) pour s'autoréguler progressivement

(intégration de l'intérêt de fonctionnement du service, acquisition de réflexes d'organisation).

POUR LES MANAGERS, UN FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE ET DE L'ACTIVITÉ PLUS STRUCTURÉ ET FORMALISÉ ...

L'OPPORTUNITÉ DE SE RECENTRER SUR L'OBJET « TRAVAIL » ET D'EXPLICITER D'AVANTAGE SES ATTENTES EN TERMES D'EFFICACITÉ ET DE QUALITÉ DE TRAVAIL

Dans le schéma traditionnel, pour l'encadrant, il suffit de contrôler la durée du travail pour contrôler le travail.

Pour certains managers, l'introduction du télétravail a pu offrir l'opportunité de réfléchir sur d'autres critères que le temps passé et de redéfinir collectivement leurs attentes :

« *C'est la mise en place du télétravail au sein du service qui a été l'occasion de remettre tout à plat collectivement. J'ai pu redéfinir mes attentes (délai de réalisation, qualité attendue..) ce que je n'avais pas osé faire jusque-là et cela a fonctionné sans que ce soit pris comme un audit de fonctionnement.* »

De fait, l'absence de contrôle en présentiel oblige le manager à se focaliser sur les résultats du travail. C'est un contrôle qui devient plus qualitatif qu'un simple contrôle quantitatif de surveillance et qui est plus adapté à l'agent.

« *C'est une autre forme d'encadrement ; Je m'adapte en fonction des profils et de la personnalité de chacun. Avec certains, il faut davantage cadrer et suivre alors qu'avec d'autres un point d'avancement sur les dossiers tous les 15 jours suffit.* »

La question du contrôle du travail semble plus ou moins préoccuper les managers en fonction des pratiques et des outils qu'ils ont déjà mis en place. Les moyens de contrôle deviennent : agenda partagé, échéances et délais d'exécution des dossiers, tableau de suivi d'activité...

« *Au début, on ne savait pas trop comment on allait contrôler et évaluer le travail, alors qu'on ne se posait pas trop la question quand la personne était dans son bureau.* »

« *Je suis plutôt confiant : on a déjà des outils (un planning, un tableau de suivi...). Mais certains managers n'ont rien de tout cela, ils n'ont pas forcément d'outils ...* »

« *Au début, on s'astreignait au suivi hebdomadaire de son télétravail ; au fur et à mesure, on a espacé, c'était trop. Car avec les échéances qu'on a, si elle ne fait pas son boulot, je le vois tout de suite... !* »

UNE COORDINATION PLUS FORMALISÉE DANS L'ANIMATION DE L'ÉQUIPE

Certains encadrants le soulignent, le télétravail (ajouté à la gestion des RTT et des temps partiels) exige une formalisation et une anticipation plus grandes : calendrier partagés, anticipation des congés, planification des réunions de service, devenues parfois plus fréquentes....

« *De fait, pour avoir l'équipe au complet, il faut s'organiser et formaliser davantage les choses.* »

« *Avant, on faisait une réunion de service tous les 3/ 4 mois, maintenant, on formalise davantage ce moment avec une réunion obligatoire 1 fois par mois.* »

POUR D'AUTRES, LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL S'EST ACCOMPAGNÉE DU SENTIMENT D'UNE PERTE DE « CONFORT » AU REGARD :

- d'habitudes de fonctionnement inscrites dans la spontanéité et l'informel :
« On doit plus fortement anticiper ou différer la demande que l'on communiquait au fil de l'eau « au moment où l'on y pensait » ;
« On est tenté de pousser la porte tout de suite du collaborateur. C'est parfois frustrant... » ;
« On perd de l'échange avec la distance : c'est plus simple d'échanger si elle est à côté » ;
« Le risque c'est de perdre en souplesse dans l'ajustement sans les temps *impromptus*. ».
- de la surcharge de travail engendrée par la mise en place du télétravail. Celui-ci nécessite plus de suivi, de formalisation et d'attention. Si le gain de productivité pour les agents peut être réel, ce n'est pas le cas pour les managers. Dans les faits, les efforts réalisés peuvent bénéficier à toute l'équipe et le gain d'efficacité est alors collectif.

D'autres encore y voient l'opportunité de réinterroger certaines pratiques de façon positive : la réduction du nombre de réunions, l'optimisation de la valeur ajoutée des réunions, une meilleure prise de distance par rapport à l'urgence...

« Le télétravail ça rend plus précieux les temps collectifs. Nos temps d'échanges physiques sont plus rares et doivent donc être plus efficaces et plus conviviaux. Finalement, les temps collectifs sont plus appréciables qu'auparavant. ».

Ceci est d'autant plus vrai lorsque les managers sont eux-mêmes en télétravail. Certains témoignent une plus grande « disponibilité » pour leurs équipes *in situ*, le temps de télétravail leur ayant permis de mieux se concentrer sur les dossiers de fond, de structurer le travail des équipes ou encore de regrouper des tâches répétitives de validation, ce qui permet alors d'améliorer les délais de traitement.

Ainsi, selon les managers, le télétravail représente une opportunité plus ou moins bien perçue *a priori*, voire plus ou moins bien vécue, de réinterroger leurs pratiques et de restaurer un dialogue sur :

- leurs attentes, le fonctionnement de l'équipe, l'organisation du travail, la mesure du travail des agents, le lien de subordination ;
- ce qu'est le collectif de travail, la place de chacun en son sein, le lien utile avec les autres ou encore les modes de communication (par exemple les règles d'usage de la messagerie...).

L'IMPACT SUR LES RELATIONS AU TRAVAIL AVEC LE RESTE DE L'ÉQUIPE

Dans l'ensemble, le télétravail ne semble pas impacter de façon négative les relations au travail. Dans certains cas, le télétravail peut signifier une amélioration des conditions de travail pour les agents non-télétravailleurs (bruit, passage, interruptions, appels téléphoniques, espace plus important...)

Deux enjeux sont toutefois pointés par certains agents :

- la perte de la communication informelle :

« Sur site quand l'information arrive, ça passe tout de suite. Alors qu'on ne va pas systématiquement écrire un mail ou décrocher le téléphone. » ;

« Il manque les échanges autour de la « machine à café » « quand on revient, on sent qu'on a manqué des choses... »

- la question du lien au collectif et de la présence à distance qui nécessite parfois de la pédagogie :

« On veille bien à faire en sorte que notre absence ne rajoute pas une surcharge à l'équipe. » ;

« Au début, les réflexions et le regard de certains collègues n'ont pas été toujours positifs, ils se posent des questions, la suspicion de « téléglanoulle » reste dans les esprits. » ;

« Parfois, le manager est en totale confiance, mais pas le reste de l'équipe. » ;

« Le télétravail, c'est parfois perçu comme un avantage par ceux qui ne télétravaillent pas. » ;

« Ils pensent qu'on est en vacances. » ;

« J'envoie systématiquement un message le matin à l'équipe quand je me connecte. » ;

« Il faut donner des signes pour dire que l'on est bien là en train de travailler comme eux. » ;

« Il y a une peur de déranger au domicile. » ;

« Je leur dis : c'est comme si j'étais dans le bureau d'à côté la porte fermée. ».

DES MODALITÉS DE COMMUNICATION DANS LE CADRE DU TRAVAIL AU SEIN DE L'ÉQUIPE À FAIRE ÉVOLUER ?

Force est de constater que les modalités de communication dans le cadre du télétravail demeurent largement identiques à celles du travail en présentiel (mail et téléphone), les outils collaboratifs étant encore peu développés.

Les équipes s'appuient souvent sur des temps d'échanges collectifs plus formalisés.

Certains ont même profité de l'introduction du télétravail au sein de leur équipe pour réinterroger et réarticuler les temps collectifs et individuels (en mettant par exemple en place un séminaire productif pour travailler sur le projet de direction, en impulsant des temps de convivialité informels). De cette façon, l'intégration du travail à distance vient revaloriser, voire « sanctuariser » les temps de communication collective.

Mais, des questions sur l'équilibre entre la communication informelle et formelle, la saturation de l'usage du mail, ou le risque de faire peser davantage les sollicitations informelles sur le personnel présent sur site sont autant de points qui viennent interroger l'évolution des pratiques de communication et les usages collaboratifs dans des espaces de travail qui seront de plus en plus virtuels et nomades.

Ainsi, au-delà de sa mise en œuvre technique et organisationnelle, le télétravail a des conséquences plus ou moins directes qui ouvrent vers une évolution « culturelle » des pratiques collectives de fonctionnement des équipes et du management.

VI. LES ENJEUX DE DÉPLOIEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

LES ENJEUX LIÉS AU DÉPLOIEMENT « GÉNÉRALISÉ » DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN D'UNE COLLECTIVITÉ

LA POSSIBILITÉ DE TÉLÉTRAVAILLER POUR UN PLUS GRAND NOMBRE D'AGENTS

La généralisation du télétravail à l'ensemble des agents (dont les activités seraient télétravaillables) ne semble ni réaliste du point de vue des organisations internes, ni souhaitable (tout le monde n'étant pas « fait pour le télétravail »).

Toutefois, le déploiement plus généralisé du télétravail soulève plusieurs enjeux : réduire les différences d'accès au télétravail, négocier les adaptations organisationnelles ou fonctionnelles nécessaires à l'intégration de nouveaux télétravailleurs, maintenir l'implication et la motivation des télétravailleurs dans le temps... sans que celui-ci devienne un droit pour l'agent et une obligation pour le manager. Pour cela, la formation des managers et l'évolution des pratiques managériales sont nécessaires. Par ailleurs, la dématérialisation et la virtualisation, qui demeurent aujourd'hui souvent des limites, doivent se poursuivre pour permettre un accès au télétravail à de nouveaux métiers.

Une plus grande fluidité dans les modes de travail collectifs est également indispensable : les pratiques de collaboration en ligne sont à développer, les systèmes de gestion de l'information à optimiser.

VERS DES FORMES PLUS FLEXIBLES ET MODULABLES DE (TÉLÉ)TRAVAIL

Le télétravail peut être inclus dans une offre d'aménagement du temps de travail plus large : « *C'est une des formes d'aménagement du temps de travail mais pas LA forme de référence.* », « *Développer des horaires variables avec une annualisation du temps de travail.* », etc. Cette préoccupation renvoie à la question de la frustration possible de certains agents dont les activités ne sont pas « télétravaillables » (une majorité au sein des conseils généraux / villes) et qui peuvent percevoir le télétravail comme un avantage dont ils sont exclus.

Les changements et la récupération des jours télétravaillés sont généralement interdits. Le système des jours fixes est une contrainte forte pour le fonctionnement d'un service ou d'une activité. Cela conduit plus ou moins régulièrement à « faire sauter » les jours télétravaillés que les télétravailleurs ne pourront pas déplacer sur d'autres journées (ce que beaucoup seraient pourtant tout à fait disposés à faire). Des journées de télétravail « mouvantes » permettraient plus de souplesse pour l'organisation collective des équipes. L'idée du forfait – qui existe déjà pour certains managers télétravailleurs – va dans ce sens.

Les nouveaux espaces de travail sont plus flexibles et permettent aux salariés de travailler à différents endroits au sein d'un même bâtiment (bureaux partagés, espaces pour s'isoler, salles de réunion, etc.). Travailler en étant connecté alors qu'on est en déplacement devient de plus en plus facile. Les tiers-lieux se développent. Pour un nombre de plus en plus important, le lieu et l'espace de travail sont de moins en moins déterminants dans la réalisation des activités.

DES DISPOSITIFS À ENVISAGER À UNE MAILLE TERRITORIALE : LE « TÉLÉCENTRE », L'AVENIR DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ?

« *Il n'y a pas un télétravail mais des formes différentes de « télétravail.* », « *Ceux qui ne veulent ou ne peuvent pas travailler à domicile pourraient le faire en télécentre.* ».

Majoritairement, les collectivités ont d'abord cherché à développer le télétravail à domicile, plus « simple » et « rapide » à mettre en œuvre. Cependant, le télécentre ou l'espace de travail partagé font converger de nombreux avantages : optimisation de l'occupation des espaces, environnement de travail séparé de la sphère privée, espace social et d'accueil, conditions de travail plus « visibles »... Autant de points qui lèvent certains freins à la pratique du travail à domicile pour les agents ou leurs encadrants.

Les collectivités étant implantées sur l'ensemble des territoires, le développement du travail en « multi-sites » est une piste qui semble prometteuse, cela permettrait d'optimiser les déplacements des agents (si en pratique, cela peut déjà se faire, les locaux ne sont pas prévus à cet effet et les conditions de travail ne sont pas toujours optimales).

La volonté est présente de nouer des conventions et des partenariats sur l'ensemble du territoire pour mettre en place des espaces de travail mutualisés entre plusieurs collectivités comme l'envisagent déjà certains départements ou avec d'autres partenaires institutionnels (par ex. la CAF), voire avec des entreprises.

Dans cette perspective, le télétravail n'est plus seulement un moyen pour améliorer les conditions de travail des agents ou le bilan carbone. Il devient un vecteur possible d'évolution de l'action publique en favorisant les rencontres pluridisciplinaires et multi-acteurs, le partage des cultures de travail, l'interconnaissance des équipes et l'émergence d'innovations, tout en l'inscrivant pleinement au sein du territoire.

LA QUESTION DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA PRATIQUE ET AU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Les collectivités se sont inspirées les unes des autres pour mettre en place leur dispositif de télétravail. S'inspirer d'exemples, de retours d'expérience est à la fois un moyen de gagner du temps et de rassurer.

Les managers sont souvent assez réticents vis-à-vis du télétravail et peuvent être un frein à son déploiement. Ceux qui se sont lancés dans l'expérimentation étaient souvent déjà convaincus, les autres managers restant parfois encore à convaincre.

Or, le télétravail nécessite d'adopter un style et des pratiques de management qui restent à développer pour beaucoup de managers (suivi par objectifs, communication et gestion de l'information en ligne, management individuel et collectif à distance, etc.). Le besoin d'accompagnement, déjà exprimé par les managers faisant partie des expérimentations, sera sans doute encore plus important.

Pour de nombreux interlocuteurs, il s'agit de privilégier une approche globale en intégrant la question du télétravail, et plus largement, celle de la gestion du travail à distance ou

collaboratif dans les parcours de formation à destination des managers. D'autres n'excluent pas des accompagnements plus individuels de type coaching plus orienté « négociation et dialogue managérial ». Enfin, l'organisation et l'animation d'échanges entre managers sur leurs pratiques constituent un

besoin assez régulièrement exprimé par certains managers.

L'accompagnement « formation » mis en place en interne pour les agents sera également à renforcer pour des agents *a priori* jugés moins « autonomes » (sur l'outil informatique, l'organisation du travail) que les précurseurs.

VII. EN SYNTHÈSE : LES POINTS ESSENTIELS DE L'ÉTUDE

LE CONTEXTE D'INTRODUCTION DU TÉLÉTRAVAIL

- **Le télétravail pour les collectivités est d'abord un moyen transverse qui répond à des objectifs stratégiques de la collectivité** (développement durable à travers la réduction du déplacement domicile-travail ou qualité de vie au travail) : « *On ne développe pas le télétravail pour le télétravail.* », il faut qu'il fasse sens et soit légitimé ;
- **Un projet avant tout conditionné à une forte volonté politique** (« d'en haut ») avec le souhait d'améliorer le dialogue social ou de développer de nouvelles pratiques de travail et de fonctionnement ;
- **Une mise en œuvre facilitée par la « maturité » culturelle du terrain** : pratiques en mode projet / transversalité, l'évolution du contexte législatif, la proximité avec d'autres expériences...

LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF « TÉLÉTRAVAIL » AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

- **L'opportunité pour la collectivité de conduire un projet transverse qui mobilise l'ensemble des acteurs ;**
- **Une question centrale sur le degré d'accès au télétravail** :
 - une approche par l'activité plutôt que par le métier ;
 - des métiers qui font débat : managers, assistantes de direction ;
 - la crainte « de la grande vague » qui n'est pas constatée dans les faits ;
 - d'autres conditions qui pèsent sur le critère RH : sécurité des données, raisons techniques, organisation du service, négociation avec le manager...
- **Des aspects informatiques à ne pas sous-estimer pour ne pas gripper la mise en œuvre du télétravail** (conditions de travail identiques pour le télétravailleur, sécurisation des connexions) ;
- **Une mise en place par paliers successifs et la recherche progressive de l'adhésion par essaimage notamment auprès des managers ;**
- **L'importance de l'effort de communication sur le dispositif et la transparence des principes** (réversibilité, volontariat, primauté du fonctionnement collectif, logique de négociation et non de droit...) ;
- **Le nécessaire équilibre à trouver entre cadrage institutionnel suffisant et marge de manœuvre managériale... tout au long de la démarche** (sécuriser mais ne pas trop décréter pour laisser la place suffisante à la négociation managériale et l'appropriation du changement des pratiques, en acceptant que cela ne passe pas partout de la même façon) ;

- **Des besoins d'accompagnement à situer dans une approche globale pour le management.**

LE TÉLÉTRAVAIL DU POINT DE VUE DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTEURS

LES ÉLUS

- des positions diverses entre promotion, soutien et circonspection et réserve ;
- des questionnements sur les risques de dérives, les moyens d'évaluer le travail, les gains réels pour la collectivité ;
- des organisations syndicales ;
- un positionnement *a priori* favorable sur le fond ;
- une expérience constructive en matière de dialogue social ;
- un rôle de garde-fou (conditions de travail, conditions de réversibilité, mode de sélection, suivi de la mise en œuvre).

LA DIRECTION

- **Un portage fort à organiser** (conduite du changement), une expérience intéressante en termes de dialogue social.
- **Un moyen pour développer** :
 - une nouvelle forme de management plus participative, centrée sur l'autonomie et la responsabilisation des agents ;
 - la culture du travail en mode projet ;
 - l'attractivité de la collectivité et la fidélisation des agents ;
 - des systèmes de gestion de l'information plus modernes (mobilité, outils collaboratifs, réseaux sociaux...).

LES MANAGERS

- **Une adhésion plus difficile** (habitude de travail en proximité, perte du contrôle visuel de la présence, régulation informelle, crainte de la revendication à un droit et de la gestion des refus).
- **Le télétravail, un « révélateur » (ou parfois un « accélérateur ») des questions fondamentales** pour le management : évaluation, gestion de l'information et du collectif, attendus et qualité du travail...).
- **Un moyen de récupérer un levier de motivation** dans la pratique managériale.
- **Une évolution de la posture d'encadrement** : formalisation, anticipation, suivi qualitatif et personnalisé du travail.
- **Une activité de suivi** qui exige du temps, le sentiment parfois de perdre du « confort » (moins d'informel).

LES AGENTS

- **Des bénéfices concrets et appréciés** en termes de qualité de vie, de conditions de travail, de gains économiques, d'expérience professionnelle, d'image de son employeur.
- **Une satisfaction plus grande dans le travail** : qualité du travail, sentiment d'efficacité par le raccourcissement des délais de réalisation.
- **Une anticipation, une organisation de l'activité et une autonomie plus grande** (planification, priorisation, organisation plus rationalisée de certaines tâches).
- **Un manque d'intérêt de certains agents** (besoin de l'environnement de travail, de lien social...).
- **Un questionnement sur la relation à distance avec le collectif** (l'équilibre entre communication formelle et informelle, la perception des collègues, les pratiques et les outils à inventer...).

IMPACT GLOBAL DU TÉLÉTRAVAIL ET PERSPECTIVES

- **Un sujet qui s'inscrit d'abord dans la logique individuelle (manager-agent) avec des impacts sur le fonctionnement collectif identifiés plutôt *a posteriori*.**
- **Une démarche nécessairement progressive qui introduit une évolution de la culture de travail des collectivités et des agents...**
 - l'introduction de la distance implique des modes de travail plus collaboratifs, organisés dans une logique « projet » (gestion de l'information, outils, planification/ anticipation...);
 - le développement d'une culture « contractuelle » entraînant

un recentrement de la relation entre l'agent et son manager vers l'objet même du travail à effectuer : management par objectifs, logique de résultat et d'évaluation plutôt que de moyens ;

- un nouveau rapport à l'espace de travail (dans et « hors les murs », esprit d'ouverture vers d'autres équipes, vers l'externe, nouvelle place de l'individu au sein du collectif...).

• Des perspectives d'évolution vers des formes plus flexibles et modulables du télétravail

- une des formes d'aménagement du temps de travail ;
- une plus grande flexibilité dans la façon de télétravailler (forfait de jours télétravaillables...);
- un impact sur la façon de penser les espaces de travail au sein de la collectivité.

L'ÉVOLUTION DES DISPOSITIFS VERS UNE MAILLE PLUS TERRITORIALE QUI POURRAIT ÊTRE UN DES VECTEURS DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTION PUBLIQUE

- Vers un développement des possibilités de télétravail sur le territoire : télécentres, espaces de travail mutualisés entre plusieurs collectivités, avec des partenaires institutionnels voire à terme des structures privées...
- Vers une mise en œuvre de l'action publique plus transversale : décloisonnement des équipes, rencontres multi-acteurs, partage des cultures et des modes de travail, émergence d'actions innovantes grâce à une approche pluridisciplinaire...

FICHES RETOUR D'EXPÉRIENCE

Ces fiches actions destinées à l'usage des collectivités présentent de façon synthétique les retours d'expériences recueillis lors de l'enquête de terrain ou identifiés lors de l'analyse documentaire sur les thèmes suivants :

1. PORTAGE ET CONDUITE DU PROJET DE TÉLÉTRAVAIL
2. ÉLIGIBILITÉ DES MÉTIERS
3. ORGANISATION ET SUIVI DE L'ACTIVITÉ EN TÉLÉTRAVAIL
4. OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL (PROTOCOLE, CHARTE)
5. CONDITIONS TECHNIQUES ET FINANCIÈRES DE MISE EN ŒUVRE
6. ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHE (INFORMATION-FORMATION)
7. MODALITÉS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PROJET

FICHE ACTION N° 1 :

PORTAGE ET CONDUITE DU PROJET DE TÉLÉTRAVAIL

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Deux principes d'organisation du portage et de la conduite du projet télétravail :

- **L'organisation d'une démarche projet avec l'ensemble des parties prenantes avec :**

- la constitution d'un comité de pilotage qui peut intégrer des élus, le DGS et/ou la DRH, le DSI et le chef de projet, voire l'ensemble du CODIR comme instance de validation stratégique. Le comité de pilotage discute et effectue les arbitrages nécessaires (les critères d'éligibilité, la définition des activités possibles en télétravail, les métiers éligibles, les logiciels concernés, la confidentialité, les modalités d'exercice du télétravail (durée, lieu), le cadre juridique...);
- la nomination d'un chef de projet et d'une équipe projet ;
- l'organisation de la concertation avec les partenaires sociaux (dans le cadre d'instances habituelles ou *ad hoc*).

- **Le déploiement progressif de la démarche, articulé autour d'une ou plusieurs phases d'expérimentation avant déploiement.**

Les phases d'expérimentation cherchent généralement à intégrer un panel représentatif des métiers de la collectivité.

LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR

- Un co-pilotage du projet peut être assuré par des acteurs de différentes fonctions (RH et DSI), ce qui est un gage supplémentaire de réussite.
- Une équipe projet représentative de l'ensemble des fonctions/métiers enrichit et affine le dispositif au fur et à mesure : cela permet de limiter les préjugés et d'élargir les représentations possibles du télétravail.
- La pertinence de la composition d'équipe projet peut être réinterrogée et évoluer au cours de déploiement en renforçant notamment la représentation de profils opérationnels (meilleure articulation avec les retours terrain, plus forte adhésion à la démarche par le terrain...).

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

La taille et la composition des instances de pilotage (stratégique et opérationnel) doivent être définies en fonction des objectifs initialement fixés pour l'introduction du télétravail et les enjeux d'adhésion au sein de la collectivité. Dans tous les cas, le portage au niveau politique est important.

La taille du premier panel d'expérimentateurs se détermine en fonction de la faisabilité technique et doit permettre d'associer le plus possible de métiers à l'expérimentation. La multiplication des expériences déjà existantes permet néanmoins d'autoriser des panels d'emblée plus importants. Le rythme de l'expérimentation doit prendre en compte la capacité d'adhésion des encadrants. Dans tous les cas, il est utile de s'appuyer sur les expérimentations réelles pour crédibiliser la démarche.

La mise en œuvre du télétravail requiert de trouver un juste équilibre entre un cadrage institutionnel et une place suffisante laissée aux managers et aux agents pour s'approprier des pratiques nouvelles - en acceptant que cela ne se passe pas exactement de la même façon dans tous les services...

FICHE ACTION N°2 : ÉLIGIBILITÉ DES MÉTIERS

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

La plupart des collectivités organisent l'accès au télétravail sur :

- **Des principes d'éligibilité**

- un principe fondé sur la nature télétravaillable des activités / tâches et non pas du métier dans son ensemble ;
- un principe d'exclusion pour les emplois qui exigent par nature une présence physique sur le lieu de travail en raison d'équipements matériels ou de contact permanent avec le public ;
- un degré d'ancienneté dans la collectivité et l'occupation du poste (6 mois au minimum).

- **Des critères d'éligibilité**

- obtenir la validation technique (connexion à haut débit, usage à distance des logiciels professionnels, conformité du logement aux normes de sécurité en vigueur) ;
- obtenir une validation hiérarchique (autonomie, compatibilité avec le fonctionnement du service...).

- **Des critères de priorisation éventuelle de l'accès au télétravail**

- l'éloignement géographique du domicile et / ou le temps de trajet ;
- la situation de handicap.

LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR

Les collectivités considèrent différemment l'éligibilité de certains emplois au télétravail et notamment :

- **Les encadrants** : dans ce cas, le nombre de jours est souvent plus limité (pas plus d'un jour / semaine) et mis en place sous forme de forfait mensuel pour permettre de l'organiser de façon souple. Dans les faits, le télétravail n'est pas forcément toujours facile à articuler avec la disponibilité physique exigée (notamment à l'égard des plus hauts niveaux d'encadrement).
- **Ou d'autres métiers comme** : les assistantes de direction, les travailleurs sociaux, le personnel des agences techniques (qui peuvent comprendre certaines activités *a priori* télétravaillables).

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

Peut-on définir *a priori* l'éligibilité des métiers au télétravail ?

L'éligibilité des métiers est une question qui nécessite l'expérimentation et le dialogue social, notamment pour ceux qui supposent une grande disponibilité physique (contact avec le public, présence sur le terrain) ou des logiciels spécifiques.

Il s'agit de trouver un équilibre entre le souci d'objectiver les possibilités de télétravail et le besoin d'une marge d'adaptation pour prendre en compte les réalités et exigences du terrain.

- Il s'agit d'abord de pouvoir étudier le caractère « télétravaillable » des activités d'un emploi (nature de l'activité, conditions de réalisation techniques). Pour cela, il est utile d'intégrer un panel d'emplois diversifiés au lancement de l'expérimentation pour s'appuyer sur la réalité plutôt qu'une représentation *a priori*. La communication sur les activités « télétravaillables » peut être aussi importante pour sensibiliser les encadrants.
- Éligibilité du métier ne signifie pas pour autant accès au télétravail qui n'est pas un droit associé intrinsèquement au métier. Sa faisabilité s'apprécie aussi dans le cadre du dialogue avec le manager en fonction de l'organisation de l'unité de travail et des exigences de continuité du service.

Par ailleurs, l'éligibilité au télétravail des métiers peut être facilitée avec la dématérialisation des documents, les solutions techniques de transfert des logiciels ou l'exercice en télécentre (qui peut permettre l'accueil du public).

Peut-on ouvrir d'emblée le dispositif à tous ou faut-il introduire des critères de priorisation ?

Les deux options sont possibles. La mise en place d'objectifs de traitement des candidatures (par exemple : distance de trajet en kilomètre) peut être un facteur qui rassure et facilite le lancement de la démarche en organisant la sélection à une petite échelle sur une base objective ; quitte à abandonner ces critères d'accès dans un second temps au cours du déploiement du dispositif.

FICHE ACTION N°3 :

ORGANISATION ET SUIVI DE L'ACTIVITÉ EN TÉLÉTRAVAIL

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Les règles d'organisation à définir portent principalement sur quatre dimensions :

1. Les jours de télétravail

- le nombre maximum de jours est presque toujours de deux jours par semaine, parfois trois (optimum de productivité et risque d'isolement limité) ;
- certains jours de la semaine sont parfois proscrits (le mercredi par exemple). La tendance est plutôt à organiser la présence et les échanges collectifs qu'à interdire des jours de télétravail ;
- les jours sont fixes et non reportables.

2. Les horaires

Les collectivités ont retenu les horaires de travail habituels à la fois pour faciliter les échanges et le contrôle et pour maintenir une certaine équité entre télétravailleurs et non-télétravailleurs.

3. Suivi de l'activité

- les modalités peuvent rester les mêmes dans des collectifs qui fonctionnent déjà en mode projet (objectifs clairs, points de suivi réguliers, communication partagée sur la répartition et la réalisation des tâches) ;
- de nouvelles habitudes doivent parfois être mises en place lorsque l'organisation collective se fait ordinairement de façon réactive et informelle. Pour faciliter cela, certaines collectivités ont proposé d'utiliser des **fiches de liaison ou de suivi** qui permettent de planifier et de suivre l'activité à réaliser en télétravail.

4. Communication et échanges avec le collectif et les autres interlocuteurs

Le télétravailleur est bien évidemment toujours joignable par courriel. Pour le téléphone, soit sa ligne fixe est basculée et il prend les appels depuis son domicile, soit il communique son numéro personnel à ses collègues qui filtrent ses appels et l'informent des appels importants.

LES VARIANTES OU BONNES IDÉES À RETENIR

- Proposition d'un forfait mensuel de jours (quatre par exemple), les jours de télétravail sont alors fixés librement avec l'accord du manager.
- Instauration de jours de présence obligatoires lors desquels les réunions d'équipes sont programmées (très souvent le mardi et le jeudi), fixation de jours identiques de télétravail pour tout le monde, limitation à deux jours d'absence physique par semaine (télétravail, RTT, congés cumulés).
- Prévoir de façon contractuelle des plages de disponibilité (quatre heures sur une journée de travail par exemple) pendant lesquelles les collaborateurs s'engagent à être joignables.
- Mettre en place des binômes qui ne seront jamais en même temps en télétravail.
- Mettre en place des agendas partagés des agents pour l'équipe.
- Un téléphone portable est fourni aux agents qui n'en ont pas.
- La téléphonie sur IP sera bientôt disponible dans certaines collectivités. Cela permet aux agents de prendre les appels depuis leur ordinateur (depuis leur session de travail) où qu'ils soient.

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

Comment offrir plus de flexibilité aux télétravailleurs dans l'organisation de leur temps ?

Le télétravail est souvent présenté comme un moyen de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Un des avantages alors mis en évidence est la flexibilité qu'il permet de trouver dans l'organisation de son temps. Or, les collectivités prévoient dans leur dispositif que les agents respectent les horaires de travail habituellement pratiqués sur le lieu de travail. La question à discuter au sein de l'équipe concerne donc les principes de « joignabilité » du télétravailleur (plage horaire obligatoire ou non, horaires flexibles dans un cadre plus étendu et défini au préalable, fixation d'un délai de rappel...).

Comment fluidifier l'organisation collective ?

Le suivi de l'activité est repensé entre le manager et le télétravailleur mais intègre rarement le collectif de travail. Or, c'est l'organisation plus globale du service qui est généralement à faire évoluer (pas simplement en termes de remplacements ou d'organisation des réunions).

Les informations sur les activités et les missions de chacun doivent être partagées de sorte que l'organisation collective puisse être fluide.

La gestion des flux d'informations et des documents de travail doit également être pensée pour faciliter les interactions (chacun sait qui fait quoi, a un niveau minimum d'information sur les dossiers en cours et sait où trouver l'information dont il a besoin) et permettre une certaine polyvalence.

Faut-il limiter les sollicitations des télétravailleurs quand ils sont à leur domicile ou, à l'inverse, ne pas faire de différence ?

On peut voir le télétravail comme un moyen de lutter contre l'émiettement des activités de travail et limiter en conséquence les sollicitations des jours de télétravail.

Cela a pour effet de rompre le rythme et peut être bénéfique pour certaines personnes et certains métiers.

Le risque est que les sollicitations soient redirigées vers les non-télétravailleurs. Cela peut générer des tensions au sein des équipes. Cela peut, en outre, renforcer l'isolement et mettre en difficulté certains agents qui ont du mal à s'organiser seuls ou à « se motiver ».

FICHE ACTION N° 4 :

OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL (PROTOCOLE, CHARTE)

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

La formalisation du dispositif de télétravail est nécessaire pour rendre transparentes les modalités de mise en place au sein de la collectivité. Cette formalisation intervient lors de la préparation de la démarche et fait l'objet d'un dialogue social avec les partenaires sociaux. Généralement, les collectivités établissent :

- **Un cadre collectif**, la Charte : elle donne le cadre général des choix effectués pour mettre en œuvre le télétravail. Elle formalise :
 - les principes règlementaires applicables au télétravail : volontariat, réversibilité, contractualisation, égalité de traitement (droits collectifs, gestion de carrière) ;
 - les conditions d'éligibilité, les règles de mise en œuvre et d'organisation concrète du télétravail (équipements, conditions de travail) ;
 - les questions de sécurité, d'assurance, d'accidents et de prévention des risques professionnels en précisant les responsabilités respectives.
- **Un cadre individuel**, la « convention » ou « protocole individuel » : ce document officialise la relation entre le télétravailleur, la collectivité et son encadrant. Il précise les dispositions spécifiques de mise en œuvre du télétravail par l'agent (jours de la semaine télétravaillés, nombre de jours, horaires, lieu de télétravail, assurance, engagements de l'agent, gestion de l'équipement, modalités de suivi du travail et d'évaluation du télétravail, accidents de travail...).
- **Un formulaire de candidature** qui permet de recueillir les éléments utiles à l'analyse de la demande de télétravail : fonctionnement à distance des logiciels/ applications utilisés, motivation du télétravailleur, temps de transport, modalité de travail souhaitée, adresse du domicile (pour vérifier la couverture Internet), avis du responsable (profil et comportement, nature du poste, organisation du service).

LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

D'autres outils peuvent être proposés pour faciliter l'introduction et le suivi du télétravail :

- Un protocole collectif à destination de l'encadrant : il permet de se poser les bonnes questions et de formaliser l'organisation du télétravail au sein du collectif de travail : définition du nombre de jours minimum de présence sur le site, nombre de jours par mois où toute l'équipe est présente, nombre minimum de personnes présentes/jours, les outils communs de partage d'information, de coordination et de planification.
- Un guide d'autoévaluation pour le télétravailleur : il permet au télétravailleur de se projeter et de percevoir les conditions requises pour télétravailler (autonomie, relation avec les autres, etc.).
- Une fiche de liaison managériale annexée à la convention qui formalise les missions télétravaillées et permet un suivi : quels résultats attendus et constatés, les gains et les difficultés, les observations respectives du manager et du télétravailleur. Ces éléments peuvent être également exploités au titre d'une évaluation plus collective de la mise en place du dispositif lors de l'expérimentation.

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

La mise en place d'un « outillage » répond à plusieurs enjeux : encadrer la démarche d'un point de vue collectif en assurant une mise en œuvre homogène et accompagner les acteurs dans la mise en œuvre (aide à la réflexion et à la prise de décision, au dialogue entre les expérimentateurs ou avec l'équipe projet).

La formalisation des outils doit faire l'objet d'un dialogue voire d'une co-construction, ce qui facilite l'appropriation des enjeux et l'adhésion. Il est également nécessaire de prévoir des sessions d'échanges sur ces outils, notamment avec les encadrants.

FICHE ACTION N° 5 :

CONDITIONS TECHNIQUES ET FINANCIÈRES DE MISE EN ŒUVRE

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Pré-requis techniques et juridiques

- une connexion internet à domicile dont le débit est au moins égal à 1 Mo/s ;
- un espace spécifique aménagé pour télétravailler confortablement ;
- l'accessibilité des applications métiers et de la documentation nécessaire aux activités en télétravail ;
- une déclaration faite par l'agent à son assureur de sa situation de télétravailleur ;
- la signature d'une convention de télétravail.

Accompagnement financier

- aucune prime n'est versée au télétravailleur pour qui les éventuels coûts liés au télétravail sont compensés par les gains réalisés sur les coûts de transport ;
- l'éventuelle sur-prime de l'assurance personnelle liée au télétravail est à la charge de l'agent ;
- à titre indicatif, le coût d'investissement estimé par certaines collectivités s'élève à 1 000 - 1 500 €/ télétravailleur la première année, puis à 100 - 150 € /télétravailleur à partir de la seconde année.

Équipement proposé

- un ordinateur portable, parfois « recyclé » (vieux ordinateurs portables qui ne sont plus utilisés par les agents « nomades ») ;
- généralement pas de téléphone portable mais un transfert d'appel sur la ligne de l'agent ;
- la connexion Internet utilisée est généralement celle de l'agent.

LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

- Un contrôle de la conformité électrique du domicile peut être réalisé. Pour éviter la visite sur le lieu de travail, des vérifications peuvent être réalisées d'après des photos fournies par l'agent.
- Un appui-conseil en ergonomie à disposition du télétravailleur auprès de ressources internes spécialisées dans la prévention des risques professionnels.
- Dans certains cas, l'allocation d'une prime (de l'ordre de 100 €) peut être octroyée au lancement pour la mise en place du télétravail ou alors de façon forfaitaire et mensuelle.
- Certains équipements nécessaires aux métiers peuvent être pris en charge (grand écran, scanner, etc.).
- Des applications de communication pour fluidifier les échanges à distance sont prioritairement déployées auprès des agents en télétravail (messagerie instantanée, webconférence, etc.).
- La virtualisation des postes (via la technologie « terminal serveur ») représente un avantage en matière de sécurisation des données, y compris avec l'utilisation de matériel personnel.

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

Quand les trajets sont souvent faits avec les véhicules personnels des agents, les économies réalisées dans le cadre du télétravail peuvent constituer un facteur de motivation important. Il ne doit pas suffire à justifier sa mise en œuvre, ni épargner une réflexion sur la compatibilité du métier avec le télétravail et les aptitudes de l'agent pour télétravailler. Cette dimension financière n'étant pas toujours abordée de manière transparente, elle peut introduire un biais dans l'analyse, en amont de la situation. Le fait de ne pas proposer d'accompagnement financier important évite également de renforcer ce biais.

FICHE ACTION N° 6 :

ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHE (INFORMATION-FORMATION)

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

Trois modalités d'accompagnement sont généralement mises en œuvre par les collectivités :

1. Parangonnage et échanges avec d'autres collectivités : hormis les premières, les collectivités se sont inspirées des précurseurs au travers de visites, d'échanges et en récupérant des documents ou modèles de dispositifs existants. Cela permet de gagner du temps mais surtout de rassurer, de communiquer sur des réussites.

2. Communication :

- communication régulière sur le projet auprès de toutes les parties prenantes (agents, OS, élus, etc.) ;
- communication sur le dispositif lors de son lancement ;
- communication sur les évaluations, les retours des expérimentateurs pour crédibiliser et rassurer sur ces nouvelles pratiques.

3. Formation : la formation se limite souvent à une réunion d'information où le protocole est présenté de façon détaillée et où l'on répond aux questions de la salle.

LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

- Proposer une foire aux questions, l'idée est à retenir car elle permet de façon plus libre de poser toutes les questions (celles que l'on n'osera pas ou que l'on n'aura pas le temps de poser lors de la réunion d'information).
- Mettre en place un mini-site d'information sur le télétravail où l'on trouvera tous les documents utiles ou des courtes vidéos avec le témoignage de télétravailleurs et de managers.
- Proposer une formation aux télétravailleurs et à leur manager par un consultant externe.
- Des formations au management à distance à destination des managers ou plus spécifiquement au télétravail peuvent être proposées. Des modules de e-learning sont parfois proposés.
- Un accompagnement est prévu pour faciliter la prise en main et la bonne maîtrise des outils numériques permettant de travailler à distance (réunions en ligne, messagerie instantanée, réseaux sociaux, espaces collaboratifs, etc.).

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

Une opportunité pour faire évoluer les pratiques managériales et la collaboration

Le télétravail peut amplifier les dysfonctionnements qui, généralement, se régulent plus facilement de façon informelle lorsque les agents travaillent ensemble sur un même lieu. Ces difficultés doivent être anticipées et les managers accompagnés pour éviter qu'ils refusent le télétravail pour ne pas se mettre en danger, ni risquer de dégrader le fonctionnement du collectif de travail.

En outre, l'accompagnement des managers, voire des collectifs de travail peut permettre, à l'occasion de la mise en place du télétravail, de bénéficier d'une dynamique positive pour faire évoluer les pratiques (management par objectifs, management à distance, management et fonctionnement d'équipe plus communautaire, etc.).

Quel type d'accompagnement « formation » prévoir ?

Selon le cas, il peut être envisagé un accompagnement centré plus spécifiquement sur la mise en œuvre du télétravail. Il peut être également plus judicieux d'intégrer la dimension du télétravail comme séquence d'une formation plus largement dédiée à la pratique managériale (management de projet, d'équipe, à distance...).

FICHE ACTION N°7 : MODALITÉS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PROJET

LES PRATIQUES LES PLUS FRÉQUENTES

L'évaluation se fait essentiellement de deux manières :

Par des questionnaires

adressés aux télétravailleurs et aux managers qui ont expérimenté le dispositif. Le contenu des questionnaires porte sur :

- l'impact social : qualité de vie, bien-être au travail, disponibilité ;
- l'impact économique pour les télétravailleurs ;
- l'impact environnemental ;
- l'impact organisationnel : sentiment d'appartenance au collectif, coordination, motivation, relations avec les collègues, etc. ;
- l'appui apporté ;
- l'appréciation globale du dispositif.

Par la mise en place d'indicateurs (pour une partie des collectivités)

- financiers : économies réalisées par les télétravailleurs ;
- développement durable : émissions de CO₂ épargnées ;
- suivi des jours réellement télétravaillés ;
- indicateurs qualitatifs tirés des enquêtes : satisfaction, qualité de vie au travail, impact sur la productivité, relations avec le manager, avec l'équipe, etc.

LES VARIANTES ET BONNES IDÉES À RETENIR

- Des tableaux de bord pour suivre l'évolution du télétravail peuvent être conçus en fonction des objectifs retenus et des bénéfices attendus grâce au télétravail.
- Des mini-questionnaires anonymes peuvent être remplis chaque semaine par les télétravailleurs pour suivre la façon dont ils vivent le télétravail et s'organisent. Cela permet de voir les évolutions dans le temps et d'anticiper certains effets (liens qui se distendent avec le collectif, gain ou perte de temps, démotivation, etc.).
- Des groupes « test » de télétravailleurs et de managers sont réunis régulièrement (entre 2 et 4 fois par an) pour faire un retour sur le dispositif. Des points d'amélioration sont identifiés, les situations difficiles peuvent être signalées. Des actions sont ensuite mises en œuvre de façon itérative pour optimiser le dispositif et accompagner les collaborateurs en difficulté.
- L'intégration d'un questionnaire auprès des collègues des télétravailleurs pour identifier les impacts qui les touchent.
- L'intégration de l'évaluation de l'activité en télétravail dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation.
- L'évaluation par le médecin de prévention via des entretiens de suivi (*a fortiori* dans les cas où l'exercice du télétravail est lié à la situation médicale de l'agent).

LES ENJEUX ET LES QUESTIONS À SE POSER

Évaluation quantitative ou qualitative

L'évaluation quantitative reste limitée aux dimensions économique et environnementale ou de contrôle du temps de travail. Elle est par conséquent limitée si l'ambition est d'agir sur les conditions de travail et ses modalités d'organisation.

L'évaluation qualitative est alors nécessaire mais peut se révéler très chronophage. Il s'agit donc d'en ajuster les modalités en fonction des objectifs visés :

- un questionnaire adressé à tous pour un retour global sur le dispositif ;
- une enquête plus fine avec des questionnaires spécifiques à chaque population, menée régulièrement pour un suivi de l'impact du télétravail au sein de la collectivité ;
- des groupes, des observations, des entretiens, des questionnaires d'analyse d'activité pour analyser l'impact sur le travail, la productivité, l'organisation, les relations, etc. et faire évoluer les pratiques.

ANNEXE I

FICHES D'IDENTITÉ DES COLLECTIVITÉS AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE

- Conseil général du Finistère
- Conseil général de l'Hérault
- Quimper Communauté
- Ville de Boulogne-Billancourt
- Conseil régional d'Auvergne
- Conseil général du Lot
- Conseil général de la Drôme

DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : 2009

En 2013, le télétravail est déployé comme une forme d'aménagement du temps de travail possible pour les agents de la collectivité (à l'initiative du chef de service ou de l'agent).

CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

L'expérimentation du télétravail s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 21 (2006-2010) qui constitue également le projet stratégique du CG. Il s'agit de réduire l'empreinte carbone du Département et du Plan de Déplacement des Entreprises (PDE) en cherchant à diminuer les déplacements domicile-travail (et corollairement le risque routier).

L'opportunité d'expérimenter le télétravail pour répondre aux enjeux identifiés par la collectivité a été validée par la présidence du CG et portée en interne par la DGS.

Dans l'Agenda 21 (2010-2014), le télétravail doit concourir à la qualité du service départemental et à la qualité de vie au travail des agents en devenant une des formes possibles d'aménagement du temps de travail au sein de la collectivité.

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

140 agents (sur 1870 agents potentiellement concernés, soit 7,5 %, et sur un total de 3 000 emplois permanents, soit 4,7 % des effectifs).

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

3 jours par semaine au maximum :

- à domicile (75 % des cas) ;
- en télécentre dépendant du conseil général (locaux du CG sur le département) ;
- en télécentre dépendant de partenaires du conseil général (communautés de communes).

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

- Pilotage stratégique : Direction générale des services.
- Pilotage opérationnel par une équipe-projet :
 - lors de l'acte I de d'expérimentation : l'équipe-projet est resserrée (DRH, Communication d'un chargé de mission spécifique « télétravail », chargé « organisation et méthodes »). Le groupe projet anime la mise en œuvre et conduit des réunions de suivi régulières (tous les 1,5-2 mois) avec les élus, la DG, les managers et les télétravailleurs) ;
 - lors de l'acte II de la phase expérimentale, l'équipe-projet est élargie à une dizaine de managers volontaires mais le projet reste présidé par le DGS /le DGA.
- Les organisations syndicales sont associées à la démarche lors des réunions de l'équipe projet et des instances paritaires (CTP).

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire (2008 – 2009)	Mission exploratoire pluridisciplinaire par 4 agents (DGS, DSI, DRH, Directions des territoires) pour réaliser un benchmark sur les expérimentations existantes en France et à l'étranger (Irlande, Pays de Galles, Espagne) et décider de l'opportunité de lancer une expérimentation (Président et DG).
Phase expérimentale (2009 – fin 2011)	• Acte I (2009 – juin 2010) : Expérimentation sur la base d'un échantillon représentatif de métiers (27 agents sur 100 candidatures) suite à un appel à candidatures individuelles auprès de 2 000 agents éligibles (activité non postée). • Acte II (2010 – 2011) : Élargissement de l'expérimentation au sein de neuf directions pilotes volontaires pour consolider le dispositif (80 agents en expérimentation dont des encadrants) suite à un appel à candidatures auprès des directions (et non plus des agents à titre individuel). • Bilan et évaluation de l'expérimentation et communication par les directions.
Phase de déploiement (depuis janvier 2012)	Déroulement selon le protocole suivant : - Questionnaire de recensement des candidats ; - Mise en commun au sein du service ; - Définition d'une feuille de route et d'un protocole de télétravail pour le service ; - Signature du contrat d'engagement avec le N+1 et visa du Directeur.

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

Critère d'éligibilité : aucun à l'exception de la compatibilité du télétravail avec l'organisation et la continuité du service.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une charte du télétravail qui précise les droits et devoirs des télétravailleurs ;
- un guide d'auto-évaluation pour aider le manager et l'agent à se situer par rapport aux exigences du travail à distance (check-list pour auto-évaluer les conditions de travail à son domicile, auto-évaluation pour situer sa capacité à télétravailler) ;
- un contrat d'engagement qui précise les activités et les jours télétravaillés, les horaires de travail et les plages de disponibilité du télétravailleur ;
- un protocole de télétravail pour le service à l'usage du manager (aide à la réflexion sur l'organisation du travail au sein du service en intégrant le télétravail), mis en place lors de l'élargissement de l'expérimentation aux directions volontaires ;
- une formation à l'utilisation du matériel informatique.

SPÉCIFICITÉS

- Dispositif de télétravail ouvert aux encadrants (sous la forme d'un forfait mensuel de 4 jours).

CONSEIL GÉNÉRAL DE L'HÉRAULT (34)

DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : JANVIER 2010

En 2013, le dispositif télétravail est en phase d'expérimentation. La généralisation du dispositif au sein de la collectivité est prévue en 2014.

CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

En 2009, une double réflexion est amorcée sur :

- La question des déplacements domicile-travail, dont le poids dans le bilan carbone de la collectivité a été mis en évidence dans une étude portant sur l'ensemble des activités du CG qui s'est engagé dans un Agenda 21 dès 2003.
- L'amélioration des conditions de travail des agents en limitant les conséquences en termes de stress, de fatigue et de risques d'accidents liés aux déplacements et en permettant une meilleure articulation vie privée/ vie professionnelle. La réalisation d'une expérimentation de télétravail a été inscrite dans un protocole d'accord par les partenaires sociaux en 2009.

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

88 agents (100 agents en 3 ans sur 5 000 agents, soit 2 % des effectifs).

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

1 à 2 jours par semaine au maximum (non cumulables et non reportables) à domicile.

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

- Un comité de pilotage stratégique composé de deux conseillers généraux (Vice-Président du CG, délégué aux ressources humaines, et le délégué aux TIC), du DGA, en charge du Pôle des Ressources, un représentant de chaque Pôle et les membres de l'équipe projet).
- Une équipe-projet opérationnelle pluridisciplinaire (RH, SI, juridique et politique) composée de cinq membres : Chargé de mission télétravail, Directeur des systèmes d'information, Chargé de projet informatique, Chef du service de l'Assemblée, Direction du département GRH-carrière).
- Chaque étape du projet est soumise à l'approbation des partenaires sociaux et des décideurs (groupe de direction et élus).

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire (2009)	Mission préparatoire par une équipe-projet pour identifier les modalités de l'expérimentation (DSI-DRH) : examen des contraintes et des retours d'expérience.
Phase expérimentale (2010 – 2013)	• 2010 : Expérimentation auprès d'un échantillon de 20 agents ; • 2011 - 2013 : – Élargissement à une centaine d'agents (appel général à candidatures) ; – Prolongation de l'expérimentation pendant un an pour consolider l'évaluation (aucune nouvelle candidature) ; • Bilan et évaluation globale de l'expérimentation.
Phase de déploiement	Prévue en 2014

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ À L'EXPÉRIMENTATION

- 1) critère d'éloignement géographique du domicile (25 km) ;
- 2) critère de faisabilité technique : couverture ADSL du domicile et accès distant aux logiciels métiers en fonction des logiciels utilisés par les agents ;
- 3) critère d'appréciation des managers : compatibilité du poste / continuité de service et savoir-être (autonomie, capacité à s'organiser, à communiquer) ;
- 4) critère de « situation de handicap » (ajouté en 2011).

ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

- un système de connexion à distance pour un accès sécurisé au réseau du CG ;
- installation d'un poste de travail fixe à domicile : terminal client léger sans disque dur donnant accès aux applications standard (suite bureautique, messagerie) et applications métiers accessibles à distance ;
- une solution de téléphonie ;
- l'installation d'une ligne ADSL supplémentaire était prise en charge en première phase d'expérimentation. Cette solution a été ensuite abandonnée au profit de l'utilisation de l'ADSL résidentielle ;
- infrastructures : pare-feu avec un portail VPN SSL extranet et serveur terminal. L'accès distant s'appuie sur la technologie client-léger (TSE) permettant une exécution des programmes et une centralisation des données directement sur les serveurs.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une charte du télétravail qui précise les principes et les modalités d'exercice de l'expérimentation ;
- une fiche de candidature (faisabilité technique, avis et visas hiérarchiques) ;
- une convention tripartite (CG-encadrant-télétravailleur) de 24 mois qui précise les jours télétravaillés, le lieu de télétravail, les horaires de travail (entre 8 et 18 h) et les plages de disponibilité du télétravailleur ;
- un guide de l'expérimentation du travail à domicile à destination des agents et des managers ;
- une fiche de liaison managériale pour formaliser le suivi des tâches à accomplir en télétravail et les résultats à atteindre (activité, résultat attendu, échéance, résultat constaté, gains / difficultés liés au télétravail, observations du manager et du télétravailleur) ;
- une fiche « process » qui récapitule le « qui fait quoi » dans la mise en œuvre ;
- une formation spécifique à l'utilisation du matériel informatique sur site ou à domicile si besoin est et une visite chez le médecin de prévention.

SPÉCIFICITÉS

- intégration depuis 2011 d'un dispositif de télétravail ouvert aux encadrants plus souple (sous la forme d'un forfait mensuel de 4 jours non cumulables et non reportables de mois en mois) ;
- partenariat avec le CG du Gard pour un projet de télécentres partagés pour leurs agents à partir de l'automne 2013.

ÉVOLUTIONS DU DISPOSITIF

- à l'origine, seuls le mardi et le jeudi étaient autorisés pour le télétravail. Cette obligation a été abandonnée puisque ces deux jours constituaient les seuls où les équipes pouvaient être physiquement au complet (RTT, temps partiels...) ;
- aujourd'hui, le critère kilométrique ne semble pas forcément pertinent compte tenu des difficultés de circulation en proximité et à l'intérieur de l'agglomération de Montpellier. Une réflexion est actuellement conduite pour mieux intégrer le « temps de trajet » dans l'appréciation de l'éloignement.

DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : 2013

En phase d'expérimentation.

CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

L'origine du projet s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 21 et du Plan de Déplacement d'administration 2009 -2012 de Quimper communauté avec l'objectif de réduire l'empreinte carbone du territoire en favorisant la réduction des déplacements domicile-travail.

Le plan climat énergie a par ailleurs renforcé les obligations de la collectivité en matière de déplacement des agents. Parallèlement, le projet doit favoriser une meilleure conciliation des temps de vie et contribuer à la qualité de vie au travail.

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

12 agents en expérimentation sur environ 460 agents potentiellement télétravailleurs pour un effectif total de 1 700 agents.

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

2 jours par semaine au maximum à domicile.

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

- Un pilotage par un groupe de travail animé par un chargé de mission spécifique « Agenda 21 » et composé de deux élus, du DGS, de Directions (Pôle ressources, RH, Déplacements / transport communauté, informatique).
- Un comité de suivi opérationnel a été mis en place en appui aux agents et encadrants participant à l'expérimentation.
- Une information régulière auprès des organisations syndicales lors des instances paritaires (CTP et CHS).

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire 2012 – février 2013	• Benchmark auprès du CG 29. • Enquête d'intérêt pour le télétravail auprès de 460 agents potentiellement télétravailleurs (sur 1 700).
Phase expérimentale (8 mois) avril – novembre 2013	• Sélection d'une douzaine d'agents sur la base d'un critère de distance et de motivation par le N+1 (ou le N+2). • Validation par le CODIR. • Réunions d'information auprès des agents et des managers. • Bilan et évaluation de l'expérimentation prévus en novembre 2013.
Phase de déploiement généralisé	Prévue à la suite de la phase expérimentale à partir de 2014.

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ À L'EXPÉRIMENTATION

- 1) critère d'éloignement géographique du domicile (+ de 20 km) ;
- 2) critère de faisabilité technique : couverture ADSL du domicile et accès distant aux logiciels métiers en fonction des logiciels utilisés par les agents ;
- 3) critère d'appréciation des managers : compatibilité du poste / continuité de service et savoir-être (autonomie, capacité à s'organiser, à communiquer) - 1 an d'ancienneté.

ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

Ordinateur portable.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une charte du télétravail qui précise les modalités et conditions générales de l'expérimentation ;
- un contrat d'engagement qui précise les activités et les jours télétravaillés, les horaires de travail et les plages de disponibilité du télétravailleur, les conditions de réversibilité de l'exercice du télétravail ;
- un appui conseil de la part du service « prévention des risques professionnels » sur l'aménagement de l'espace de travail à domicile à la demande de l'agent.

SPÉCIFICITÉS

- dispositif de télétravail non ouvert aux encadrants d'équipes de terrain ;
- impossibilité de cumuler plus de deux jours d'absence physique par semaine sur le lieu de travail (télétravail + temps partiel, télétravail + RTT ou congés).

VILLE DE BOULOGNE-BILLANCOURT (92)

DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : 2013

Phase d'expérimentation.

CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

La décision d'expérimenter le télétravail a été prise par la nouvelle DRH pour répondre au besoin d'aménagement de postes de certains agents en situation de handicap important. Si le projet était déjà en préparation, l'évolution législative depuis mars 2012 a été un facteur facilitant son introduction au sein de la collectivité.

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

5 agents en expérimentation sur un effectif total de 200 agents.

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

2 jours par semaine à domicile.

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

- Pilotage par la DRH en lien avec le médecin de prévention.
- Information – validation avec les organisations syndicales (CTP) et les élus.

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire (juin 2012)	Travail préparatoire entre la DRH et le médecin du travail.
Phase expérimentale Septembre 2012 – 2013	• Expérimentation d'un an. • Bilan et évaluation globale de l'expérimentation prévus à l'automne 2013.

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ À L'EXPÉRIMENTATION

Être en situation de handicap – avoir un avis médical.

ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

Ordinateur portable et téléphone.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une charte du télétravail qui précise les droits et devoirs des télétravailleurs ;
- une convention tripartite (Ville-encadrant-télétravailleur).

SPÉCIFICITÉS

- Télétravail en jours fixes à l'exception du mercredi (les équipes étant déjà en sous-effectifs en raison du temps partiel).

CONSEIL RÉGIONAL D'Auvergne (03)

DATE ET CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL – FIN 2010

Le télétravail fait partie intégrante du Plan de Déplacements des Etablissements intégré à l'agenda 21 fin 2010.

L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'amélioration de la qualité de vie au travail sont également des enjeux forts.

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

40 personnes sur 387 collaborateurs.

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

Maximum de deux journées par semaine (progressivité : une journée au départ avec un passage à deux jours après quelque temps si tout se passe bien).

Le télétravail se fait à domicile.

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

Le projet est porté par la DRH.

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire	• Le territoire Auvergne étant précurseur sur les questions de télétravail, cela a permis d'élaborer rapidement un projet de dispositif (en collaborant en particulier avec le département du Puy-de-Dôme). • La charte télétravail a été validée en avril 2012.
Phase expérimentale	Expérimentation avec 13 télétravailleurs en assurant la représentativité des métiers et des catégories. 25 demandes ont été formulées (ceux qui habitent le plus loin ont été privilégiés).
Phase de déploiement	• Après 6 mois, le dispositif a été ouvert à tous. • La disponibilité du matériel informatique est une limite. • Le prochain déménagement du siège aujourd'hui réparti sur différents sites vers un lieu unique sera probablement l'occasion d'ouvrir plus encore le dispositif. L'infrastructure informatique sera plus performante et le passage en bureaux semi-ouverts suscitera sans doute de nouvelles demandes.

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

Un barème de points a été imaginé pour évaluer les candidatures au télétravail :

- la nature télétravaillable des activités (20 %) ;
- la distance domicile travail (20 %) ;
- l'infrastructure au domicile de l'agent (10 %) ;
- la motivation de l'agent (20 %) ;
- l'avis de la hiérarchie (30 %).

La demande est faite au manager, elle est ensuite validée par le service RH puis signée par le DGS.

Tous les agents du siège peuvent *a priori* télétravailler (DGA en télétravail). Sur le terrain, cela pourrait être envisagé pour les agents de catégorie B notamment.

ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

- des ordinateurs portables ont été mis à disposition des télétravailleurs ;
- la virtualisation pourrait être à l'avenir un moyen qui permettrait aux agents d'utiliser leur matériel personnel ;
- la téléphonie sur IP sera disponible dans les nouveaux locaux et permettra aux agents de répondre au téléphone à partir de leurs ordinateurs où qu'ils soient.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- hotline particulière mise en place pour les agents en télétravail ;
- une formation de 3 jours au télétravail salarié a été proposée aux télétravailleurs et à leurs managers pour mieux organiser le travail et gérer les relations à distance ;
- un bilan intermédiaire avec les agents ;
- un questionnaire adressé à tous les managers directs.

CONSEIL GÉNÉRAL DU LOT (46)

DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL »

Démarrage de la réflexion avec un consultant en juin 2010.

CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail est inscrit dans le projet d'administration départemental en tant qu'action sur l'éco-administration et la mobilité durable.

Le CG 46 fait également partie d'une démarche territoriale qui associe d'autres collectivités, labellisée France qualité Publique, autour du développement des télécentres et du télétravail (e-admin, e-tourisme, points visio-publique, animation des espaces multimédias, etc.). Cela a permis de bénéficier d'un accompagnement externe qui a contribué à légitimer la démarche.

Le DGA et un des Vice-Présidents ont soutenu ce projet et permis sa concrétisation.

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

13 personnes sur un effectif de 1 364 agents.

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

- Généralement entre 1 jour et 1,5 jours (cumulable avec une demi-journée de RTT) au domicile, dans d'autres locaux du CG ou en télécentres.
- Les horaires restent les mêmes qu'au bureau (pas de plage de joignabilité particulière).

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

- Un comité de pilotage a été créé (DRH, DSI, Chef de projet & Contrôle de gestion) qui a fait des propositions au comité de direction, lequel a ensuite ajusté le cadre du dispositif.
- Après deux ans, le dispositif est entré dans sa phase opérationnelle. Le suivi du télétravail a été confié à un membre de l'équipe RH pour les aspects de gestion et de suivi des agents télétravailleurs (appel à candidature, examen des candidatures, rédaction des protocoles individuels...).

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire	• Les OS ainsi que le médecin du travail ont été associés très en amont de la démarche. • Une étude-action a permis de recueillir des réflexions et d'échanger sur les bonnes pratiques du Conseil général de l'Hérault et du Cantal notamment.
Phase expérimentale	• Mise en place du Comité de suivi en janvier 2011 (DRH, DSI, Communication, médecin prévention, syndicats (CGT / FO) et chef de projet télétravail). • Appel à candidatures via Intranet et chefs de service en février 2011. • Validation de la charte et du protocole individuel tripartite en avril 2011. • Démarrage en juin 2011 pour une durée de 1 an avec 12 télétravailleurs (3 filières : administrative, technique, culturelle), 75 % de femmes, 10 services).
Phase de déploiement	• Sur les 12 télétravailleurs, 10 ont demandé un renouvellement. 9 d'entre elles ont été acceptées, une personne n'ayant pu poursuivre pour des raisons liées à son métier non identifiées au démarrage de l'expérimentation. • Sur les 15 nouvelles demandes, 5 ont été accordées mais un agent a finalement renoncé à télétravailler pour des raisons personnelles. • Au total, 13 agents sont actuellement télétravailleurs dans la collectivité. Le suivi et l'évaluation sont déterminants (le contrôle de gestion doit y être associé). Une réflexion territoriale sur le développement de télécentres est également en cours.

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

- ancienneté d'un an au moins ;
- certains métiers sont exclus du dispositif du fait de leur nature (agents des routes et des collèges, par exemple) ;
- pour des raisons de sécurité et de confidentialité, il faut par ailleurs que les applications utilisées par les télétravailleurs soient accessibles à distance et qu'aucun document papier ne sorte des locaux du CG ;
- les encadrants ne sont pas autorisés à télétravailler ;
- pas de critère de distance minimum.

ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

- un ordinateur portable est fourni qui est aussi utilisé sur le lieu de travail ;
- les télétravailleurs utilisent leur téléphone fixe personnel. Ils n'ont pas la possibilité d'imprimer à leur domicile ;
- une indemnité forfaitaire de 100€ est allouée au départ pour couvrir les dépenses liées au télétravail.

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une réunion de lancement (1 h environ) a été organisée au cours de laquelle le matériel a été remis aux télétravailleurs. Cela a aussi été l'occasion de présenter plus en détails le télétravail (dispositif, charte et protocole, vidéo, intervention du préventeur sur les questions d'ergonomie) ;
- les managers ont également assisté à cette réunion. Les informations utiles pour la mise en œuvre du télétravail est sur l'intranet.
- une FAQ a également été créée sur le sujet ;
- pas de communication à grande échelle (seulement 50 % des agents sont concernés) mais beaucoup d'échanges avec les personnes intéressées pour lever les freins.

OUTILS D'ÉVALUATION DU DISPOSITIF

- des outils d'évaluation du dispositif (un questionnaire pour les agents télétravailleurs, un questionnaire pour les encadrants de proximité et un questionnaire pour les chefs de service) ont été mis en place lors de la phase d'expérimentation entre juin 2011- mai 2012 permettant notamment la réalisation d'une analyse des gains de temps et de coûts de transports liés à la mise en place du télétravail ainsi qu'un suivi des impacts économiques et environnementaux ;
- ces outils resteront utilisés avec la généralisation du dispositif et donneront lieu à une nouvelle évaluation fin 2013 ;
- un bilan annuel du dispositif est présenté en CTP portant sur :
 - le nombre total de candidatures avec identification des nouvelles demandes (acceptées et refusées) et des demandes de renouvellement,
 - les motifs de refus de certaines candidatures (critères d'éligibilité non respectés, changement de poste en cours d'année, ...) ;
 - les caractéristiques des agents télétravailleurs (répartition homme / femme ; filières professionnelles ; lieu de télétravail choisi ; services et directions concernés).

ANNEXE : ANALYSE DES GAINS DE TEMPS ET DE COÛTS DE TRANSPORTS LIÉS À LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA PÉRIODE D'EXPÉRIMENTATION JUIN 2011 - MAI 2012

Une journée télétravaillée (sur la base de 12 agents télétravailleurs) représente :

- 80 km et 95 mn de trajet épargnés ;
- 9,4 kg émission de CO₂ épargnée ;
- 40 euros de frais de transport (soit 1 600 euros / agent télétravailleur sur la période de près d'un an).

EXPÉRIMENTATION DU TÉLÉTRAVAIL AU CONSEIL GÉNÉRAL DU LOT

Résultats enregistrés sur la période du 14 juin 2011 au 20 mai 2012

Télétravailleur	Nombre de jours télétravaillés	Nombre de trajets A/R Domicile/ Travail	GAINS					COÛTS
			Km épargnés	Temps de transport épargnés (en minutes)	Émission de CO ₂ épargnée (en Kg)	Économies directes de frais de transport (en euros)	Économies indirectes en euros liées à l'organisation familiale et/ou personnelle	Frais sup. liés à l'occupation du domicile
A	48,5	64	10 368	7 680	1 192,32	4 499,29	0	0
B	45,5	59	5 192	5 310	685,35	2 863,67	0	0
C	40,0	40	560	2 000	61,04	272,72	0	0
D	37,5	49	5 784	4 840	636,24	3 050,74	0	0
E	37,0	37	2 960	2 220	313,76	1 441,52	0	Néant
F	47,5	63	0	7 560	0,00	0,00	0	Néant
G	39,5	51	3 204	3 960	410,11	1 797,44	0	0
H	22,5	23	575	690	68,33	280,03	0	0
I	32,5	32	1 344	1 600	161,28	720,38	0	96,4
J	37,0	37	888	1 480	108,19	475,97	0	0
K	56,0	74	6 660	6 660	732,60	3 178,00	0	0
L	40,0	40	1 200	1 600	158,40	643,20	0	0
TOTAL	483,5	569	38 735	45 600	4 527,62	19 222,96	0	96,4

CONSEIL GÉNÉRAL DE LA DRÔME (26)

DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : 2012-2013

- Début de la réflexion en janvier 2012 et visite des collectivités pionnières.
- Expérimentation lancée en février 2013.

CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail est une action du projet d'administration CAP 26 qui a été construit autour de 4 axes : l'utilisateur, le développement durable, l'amélioration de la qualité et de la performance, les agents.

Le télétravail s'inscrit également dans le cadre des réflexions menées pour le plan de déplacements et en matière de développement durable. Il est également vu comme un facteur d'attractivité (recrutement de nouveaux agents, fidélisation des agents en place).

NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

46 télétravailleurs (13 directions) sur un effectif total de 2 700 agents, soit 1,7 % de l'effectif total.

MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

- À domicile uniquement (il n'est pas prévu pour l'instant de travailler depuis un autre site du CG).
- Les horaires retenus sont les mêmes qu'au bureau (l'idée de plages fixes restreintes a été abandonnée).
- Deux jours maximum par semaine, tous les jours sont permis (il avait été envisagée de limiter le télétravail le mercredi). Les jours de télétravail peuvent être cumulés avec les jours de RTT. En revanche, les personnes à 80%, ne peuvent télétravailler qu'une journée par semaine.
- Pour les agents de catégories A et B encadrants, un forfait de 4 jours par mois à planifier en fonction des contraintes et possibilités liées à l'activité (en commun accord avec le manager).
- Absence de critère distance minimum pour télétravailler (pourra être envisagé comme un critère différenciant s'il y a trop de demandes).
- Le télétravail est mis en place pour une durée de 1 an, renouvelable.

MISE EN ŒUVRE DU PROJET

MODALITÉS DE PILOTAGE

- Un pilotage conjoint de la DRH et la DSI (deux chefs de projet) et porté très fortement par le DGS.
- Un comité de pilotage pour la validation et une équipe projet pour bâtir et challenger le dispositif (modalités d'application, documents de cadrage, etc.).

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

Phase préparatoire janvier 2012 – janvier 2013	Début de la réflexion en janvier 2012, visites avec le DGS dans plusieurs collectivités pionnières. Les deux chefs de projet (RH et SI) ont élaboré une première version du projet pour ne pas partir d'une feuille blanche. Le groupe de travail s'est ensuite réuni une fois par mois pour travailler sur les questions en suspens et arbitrer certains aspects du dispositif. Sur les 12 mois de projet, le comité de pilotage s'est réuni deux fois.
Phase expérimentale	Lancement début 2013. Le dispositif a, d'emblée, été ouvert assez largement. L'implication de la DSI sur le projet a permis d'avoir un dispositif technique opérationnel et robuste dès le démarrage de l'expérimentation. La charge de travail liée à la mise en place du télétravail a été évaluée entre 0,5 et 1 ETP réparti sur plusieurs postes. Une évaluation sous forme d'enquête a été réalisée au bout de trois mois. Les retours des directeurs et des télétravailleurs sont très positifs. 8 directeurs sur 9 se prononcent en faveur de la généralisation et 41 télétravailleurs sur 42 souhaitent poursuivre et recommanderaient le télétravail à leurs collègues.

CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

Le dispositif est ouvert à tous sans exception, charge aux managers d'accepter ou non en fonction des contraintes de leur service/direction.

ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

Un ordinateur portable est mis à la disposition des agents ainsi qu'un socle pour connecter l'ordinateur au bureau (pas de deuxième écran à domicile), utilisation du téléphone fixe au domicile. Pas de prise en charge financière des frais éventuels liés au télétravail (surprime d'assurance, internet, etc.).

OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- un guide du télétravailleur ;
- le processus de demande de télétravail ;
- une fiche de candidature ;
- une convention tripartite ;
- une fiche de liaison pour organiser avec le manager ce qui va être fait à domicile (remplie et validée à la semaine).

SPÉCIFICITÉS

- la volonté que les agents ne soient pas dérangés pendant les jours de télétravail : un renvoi de la ligne fixe vers les collègues est réalisé, seules quelques personnes internes au CG peuvent joindre leurs collègues en télétravail ;
- la prise en considération spécifique de situations difficiles liées au handicap, à la maladie, etc. ;
- une réflexion est lancée sur le travail nomade et la possibilité de travailler depuis différents sites du CG.

