

Télétravail

Enjeux et méthodes



Sophie Loiselet

Présidente de l'association nationale des directeurs et directrices des ressources humaines des territoires

25 novembre 2016 – INSET Angers

Des retours d'expériences de collectivités, membres de l'ANDRHDT, qui témoignent d'une diversité de portes d'entrée pour se lancer dans l'aventure du télétravail et d'une certaine homogénéité de méthodes pour y aller.

Sur la diversité des portes d'entrée utilisées par les collectivités

Le Télétravail comme réponse à des enjeux de développement durable (1^{ère} porte d'entrée)

Les démarches de développement durable, concrétisées par des agendas 21, Plan de déplacement d'établissement ou d'administration, plan climat, arrivent en première porte d'entrée pour se lancer dans l'aventure du télétravail ;

Les différents volets du Développement Durable [social, environnemental, économique] sont mobilisés pour répondre à des enjeux de ressources humaines : améliorer les conditions de travail liées aux déplacements [réduire la fatigue, le stress lors des trajets domicile-travail, prévenir du risque routier], réduire l'empreinte écologique et gagner en efficacité.

Le Télétravail comme réponse à des enjeux spécifiquement RH

➤ Pour un maintien dans l'emploi

Le télétravail est testé, par certaines collectivités, pour soutenir le maintien dans l'emploi d'agents dans des situations particulières : personnes ayant une reconnaissance de travailleur handicapé, personnes dont la situation de santé peut réduire la mobilité [traumatologie par exemple], les agents en reclassement professionnel, en fin de parcours professionnel ; dans ce cas, le télétravail est identifié comme levier pour lutter contre l'absentéisme.

Ces démarches associent la médecine du travail [parfois en proposition du télétravail comme mode d'aménagement du temps de travail temporaire ou non ; ou en information des contrats de télétravail conclus].

➤ Pour une conciliation des temps de vie

Au titre de la responsabilité sociale de l'employeur, il s'agit de favoriser un meilleur équilibre et partage des temps de vie professionnelle et personnelle, un objectif que l'on retrouve aussi dans les politiques d'égalité Femmes-Hommes menées par les collectivités mobilisées sur le télétravail.

L'exemplarité de l'employeur, l'image d'innovation, de performance, d'une dynamique de modernisation de l'action publique locale sont mises en avant dans de ce type de démarche.



➤ **Pour moderniser le management méthodes et pratiques managériales, avec audace et confiance**

Le télétravail se déploie plus facilement dans un milieu audacieux où l'employeur ose, permet une mise en mouvement pour tester de nouvelles expériences ; une fierté des agents s'exprime à participer à ce type de projet qualifié d'innovant et stimulant, c'est aussi un gage d'une capacité d'adaptation du service public ;



Le télétravail suppose une confiance entre l'encadrement et ses équipes, qui doivent accepter le fait d'avancer avec des zones d'incertitudes ;

Le télétravail bouscule les cultures, méthodes et pratiques managériales ; il suscite de la résistance voire un rejet de la part de certains encadrants habitués à disposer de leurs équipes sur place ;

Le télétravail, combiné aux moyens numériques actuels, est un excellent stimulateur pour un mode managérial renouvelé et modernisé.

Bien qu'à distance, le télétravail remet la discussion sur le travail à réaliser au cœur des échanges entre l'encadrement et les agents. [Ce qui est à faire, par qui, comment et où] ;

Il est intéressant de noter que pour bon nombre de télétravailleurs, le télétravail permet une meilleure efficacité pour des dossiers qui appellent de la concentration : cela devrait nous questionner sur le fait de ne pas pouvoir le faire au bureau ;

En ce sens, le télétravail est un excellent révélateur de nos façons de travailler et d'organiser le travail en présentiel ou à distance et un excellent prétexte pour revisiter l'existant.

Le Télétravail permet de promouvoir une autonomie et responsabilisation des agents [avec une vigilance sur le droit à la déconnexion], aide à prioriser et réfléchir sur l'urgent et l'important [le caractère TTU des « commandes » ??].

Pour certaines collectivités, le télétravail aide les managers à dégager du temps pour la gestion de projet.

Porteur de transformation, le télétravail appelle un accompagnement au changement auprès de l'encadrement et à tous les niveaux de la hiérarchie.

Sur cet enjeu managérial, il est intéressant ici de citer le rapport de Bruno METTLING (DGA RH d'ORANGE) ; ce rapport, qui date de septembre 2015, répond à une lettre de mission du ministère du travail (demandé par François REBSAMEN et remis à Myriam EL KHOMRI) qui recherchait à cerner l'impact de la transformation numérique sur le travail, autour notamment de trois points : les conditions de travail, l'organisation du travail et le management ;

L'une des 36 préconisations de la mission est de « *diffuser les bonnes pratiques d'organisation du travail à distance* » et indique que « *le travail à distance dès lors qu'il est choisi et qu'il s'inscrit dans un certain nombre de bonnes pratiques permet une réelle amélioration de la qualité de vie au travail* »

La mission indique notamment que

- « *Le télétravail doit être encadré pour ne pas être vécu comme intrusif* » et préconise que « *le droit à la déconnexion soit complété d'un devoir à la déconnexion ; savoir se déconnecter est une compétence qui se construit à un niveau individuel mais qui a besoin d'être soutenu par l'employeur. Avec un accès à l'information partout, tout le temps, pour tous, il existe un risque de surcharge avec une sentiment de fatigue ; se pose en creux la question des RPS et la question du temps d'attention humainement possible, d'où un besoin de régulation collective de la surcharge informationnelle* »
- et recommande « *une limite des heures de disponibilité du managé à distance (société GDF SUEZ citée en exemple pour l'initiative selon laquelle les managés ne peuvent être contactés par leurs managers qu'entre 10h-12h et 14h-16h)* » ;
- Il est aussi préconisé de « *limiter le reporting à l'initiative du télétravailleur, en échange de l'engagement du managé de fournir un feed-back régulier à son manager* »

- **Pour une nouvelle forme d'aménagement du temps de travail, complétant ainsi une palette existante dans la collectivité [annualisation du temps de travail, horaires fixes ou variables ...]**

Les télétravailleurs peuvent être perçus comme des privilégiés par ceux qui n'ont pas accès au télétravail du fait de leurs activités non éligibles au dispositif ;

et si on télétravaillait ?



Il est important de situer le télétravail dans une diversité d'offres en matière d'aménagement du temps de travail selon les activités à exercer [par exemple, le personnel des écoles ne peut pas télétravailler mais dispose d'une annualisation du temps de travail avec des congés pendant les vacances scolaires].

- **Pour renforcer l'attractivité « employeur »**

Pour certaines collectivités, le télétravail est un atout pour l'attractivité de leur territoire et de leurs emplois ; des recrutements se sont concrétisés grâce à l'accès possible au télétravail.

En complément des Enjeux DD et RH, le télétravail comme réponse à des enjeux d'aménagement du territoire et d'innovation numérique, voire à des optimisations dans la gestion de locaux

Développer des tiers lieux pour accueillir de nouvelles formes de travail est l'une des 36 préconisations du **rapport établi par Bruno METTLING**.

La mission propose d'encourager les collectivités locales aussi bien rurales qu'urbaines à multiplier et diversifier ces lieux, pour garder ou attirer sur leur territoire des populations qui autrement seraient obligées de migrer vers des bassins d'emplois plus denses.

Une certaine homogénéité de méthode

Des phases d'expérimentations dès 2010, montées en puissance avec une progression du nombre de télétravailleurs, de jours télé travaillables, des emplois ou publics éligibles ;
Des extensions d'expérimentations conditionnées pour certains par la parution du décret d'application ;
Pour les collectivités qui se sont saisies du décret, elles y vont avec ou sans phase d'expérimentation [dans ce dernier cas, un temps d'évaluation est prévu après un an de fonctionnement].

L'identification d'activités éligibles ou non au télétravail

Pour certains, tous les métiers sont ouverts au télétravail dès lors que les tâches peuvent être exercées à distance, pour d'autres, le télétravail n'est pas ouvert aux managers.
Certains optent pour un public éligible plutôt que des emplois éligibles au télétravail [la méthode utilisée étant bien entendu liée aux portes d'entrée retenues.]

Une mobilisation des différents acteurs [élus, DG, directions ressources (DRH, directions informatiques), syndicats, agents.] à des degrés divers

Pour les syndicats par exemple, la mobilisation va d'une association à la structure de pilotage du projet à une information régulière de l'avancée du projet, en Comité Technique

et/ou en Comité Hygiène Sécurité et Condition de Travail ou en réunion spécifique ;

Pour certaines collectivités, ce sont les organisations syndicales qui sont associées, pour d'autres ce sont les représentants du personnel en Comité Technique et /ou en Comité Hygiène Sécurité et Condition de Travail ; cela varie en fonction des pratiques en matière de dialogue social et de la portée d'entrée du projet ;

Les retours d'expériences des collectivités témoignent d'une perception favorable des syndicats sur le sujet.

Pour l'encadrement, c'est plus nuancé : le télétravail bouscule la culture et pratique managériale et peut focaliser quelques résistances de la part de l'encadrement, à tous les niveaux de la hiérarchie ; il est important d'accompagner ce changement par de la communication et de la formation, échanges de pratiques ...



La création d'outils ou de références

Des conventions, des chartes, des guides, des formations sur le management à distance, un référent télétravail créé au sein de la DRH, interlocuteur privilégié des différents acteurs...

Collectivités témoins : Nantes (réflexion en cours pour y aller en 2017); Pau (au 1/01/2017 50 télétravailleurs, pas d'expérimentation) ; département de la SOMME (en expérimentation) ; CIG petite couronne (en expérimentation depuis 2011 ; délibération 28/11/16 pour étendre à l'ensemble des agents dès 2017) ; Toulouse (expérimentation sans piste de généralisation) ; Région nouvelle aquitaine (expérimentation en 2013 ; télétravail généralisé ; Brest métropole (2 phases d'expérimentation 2012-2014 et 2014-2016, généralisation prévue dès 2017)].

Et sur la journée du 25 novembre 2016 organisée par l'INSET d'Angers
L'organisation du télétravail dans la fonction publique territoriale

L'initiative de ce type de journée est à saluer : moment de partage d'expériences pour enrichir ce qui existe déjà en matière de télétravail mais aussi pour encourager des collectivités à tenter l'aventure. Des collègues DRH m'ont indiqué être preneurs de retours de ces débats pour convaincre leurs élus ou leur DG à y aller...