Auteure: Lou HERRMANN, Chargée de mission dessin et édition à l'Ecole Urbaine de Lyon

RAPPORT SUR LES LIEUX DE TRAVAIL À VISAGE HUMAIN

Comment construire des modèles d'organisation du travail durable ?

Étude ANDRHGCT - INET

2021-2022

DRH GRANDES COLLECTIVITÉS

le cnfpt INET

Remerciements

Toute l'équipe tient à remercier chaleureusement l'Association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités (ADRHGCT) pour leur confiance, leur disponibilité et leur accompagnement tout au long de cette étude et plus particulièrement Mathilde ICARD, Aline RIDET, Sarah DESLANDES et Stéphane HAUGUEL.

Pendant plus d'un an, riche en rencontres et en découvertes, nous avons pu tirer de nombreux enseignements utiles aussi bien au plan professionnel que personnel.

Les entretiens réalisés avec de nombreuses collectivités et le secteur privé d'une part et la participation à l'enquête nationale de plusieurs dizaines d'adhérents de l'ADRHGCT d'autre part nous ont permis de nourrir le présent rapport et d'objectiver notre diagnostic.

Ce rapport complète la restitution vidéo que nous avons faite de l'étude, disponible sur le site de l'INET.

Enfin, nous tenons également à remercier l'Institut national des études territoriales (INET) qui nous a accompagné durant cette étude interfilière.

Daphné BOREL, Simon COSSIEZ, Eskandar DAHOU, Axel HARKAT,
Laure MALEY, Vincent MAUGER et Odile NIEUWYAER

Table des matières

Introduction ____ 4

Méthodologie ____ 5

1. La crise sanitaire a mis en exergue de nouveaux modes d'organisation du travail, qui questionnent les lieux de travail. ____ 6

A. La crise de la Covid-19 a accéléré le recours au télétravail ____ 6

B. Le télétravail reste inadapté pour de nombreux agents territoriaux. ____ 6

C. La notion de bureau est questionnée par les nouveaux modes d'organisation du travail. ____ 7

2. Si le télétravail est perçu plutôt positivement, il engendre des risques. ____ 9

A. Le télétravail est perçu plutôt positivement par les DRH des grandes collectivités ____ 9

B. Les nouveaux modes d'organisation du travail sont créateurs de risques pouvant avoir un impact sur la qualité de vie au travail ____ 9

3. Le manager et le dialogue social ont un rôle croissant dans ces nouvelles organisations du travail ____ 10

A. Un manager devenu animateur du collectif ____ 10

B. Le télétravail réinvente les modalités du dialogue social ____ 14

4. Si les nouveaux modes d'organisation du travail ont eu un impact certain sur la qualité du service rendu, ils ont aussi joué un rôle d'accélérateur des transitions numérique et environnementale ____ 15

A. Un maintien des lieux d'accueil du public malgré la numérisation des activités ____ 15

B. Un rôle d'accélérateur de la transition environnementale malgré un impact carbone persistant ____ 15

Conclusion ____ 17

Annexes ____ 18

Annexe 1 : liste des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens ____ 18

Annexe 2 : grille d'entretien pour les entretiens qualitatifs ____ 19

Annexe 3 : résultats du questionnaire (37 réponses au 1er janvier 2022) ____ 20

Introduction

Le baromètre du bien-être au travail 2021, publié par la MNT et la Gazette des communes, montre que si 79 % des agents se disent satisfaits de travailler dans la fonction publique territoriale, le niveau de bien-être au travail s'est dégradé depuis l'année dernière pour 55 % d'entre eux, toutes catégories confondues. Ce bien-être au travail, qui est une composante essentielle de la qualité de vie au travail, participe pleinement de la construction de modèles d'organisation du travail durable.

C'est dans ce contexte que l'association des directeurs des ressources humaines des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT) a confié à sept élèves de l'INET, cinq administrateurs territoriaux, une conservatrice des bibliothèques et un ingénieur en chef territorial, une étude portant sur : « Les lieux de travail à visage humain - Comment construire des modèles d'organisation du travail durable ? »

Définitions

La crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 a bouleversé les modèles d'organisation du travail, accélérant la conversion au numérique et au télétravail de tous les pans de l'activité économique, fonction publique comprise. Se dessine alors un nouveau mode d'organisation hybride, largement généralisé, reposant sur une alternance entre télétravail et présence au bureau.

Aussi, cette étude s'attachera aux modes d'organisation du travail, entendus comme les procédures qui permettent l'établissement de méthodes de partage des tâches, de communication et de management au sein d'une organisation. Si cette notion permet d'interroger les modes de fonctionnement hybrides entre bureau, domicile et tiers lieu, elle questionne également les pratiques managériales, le rapport au travail, les échanges et les compétences de l'ensemble des acteurs.

Historiquement, la théorie des organisations de travail est passée d'une organisation traditionnelle à une organisation scientifique (ou tayloriste) marquée par la division du travail au service d'une plus grande productivité. Comme le chercheur en sciences sociales belge Sandrino GRACEFFA l'indique dans le moyen métrage réalisé par le réalisateur belge Michel STEYART « A distance » (2021), le mot « télétravail » a émergé dans les années 1970 et le travail à domicile a été prédominant très longtemps. La séparation avec le domicile a, en effet, constitué une parenthèse historique et une forme de révolution copernicienne contrairement à l'opinion communément admise.

Par ailleurs, les révolutions numériques successives ont bouleversé les modes d'organisation du travail avec des effets parfois contradictoires. Parmi les points positifs figurent un enrichissement du travail, un encouragement de l'autonomie ainsi que la réduction des efforts physiques et des postures contraignantes. A l'inverse, elles ont aussi généré une augmentation des contrôles, et une flexibilité de l'organisation des lieux et du temps de travail qui peut aussi être synonyme de surcharge et de brouillage entre vie professionnelle et personnelle.

Le télétravail est une conséquence de cette révolution numérique, et peut être défini comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel.

Dans le cadre réglementaire actuel, le télétravail est encadré par certains principes généraux :

- il est volontaire (hors période de crise et activation du plan de continuité de l'activité) ;
- les missions doivent être télétravaillables ;
- il doit faire l'objet d'un accord de l'encadrant ;
- respecter la règle des trois jours par semaine en présentiel, quelle que soit la quotité de temps de travail.

Le télétravail à domicile n'est toutefois pas la seule forme d'organisation qui paraît favorisée par la crise : le télétravail dans les tiers lieux, le coworking, le travail en réseau sont autant de modes d'organisation qui ont connu un essor en période de confinement et sont *a priori* amenés à durer, ce qui questionne aussi l'avenir du bureau traditionnel.

Le caractère "durable" de l'organisation du travail recouvre par ailleurs plusieurs aspects:

- la durabilité sociale, à la fois pour le collectif, et pour l'agent à titre individuel,
- la durabilité économique, qui renvoie à la productivité et au caractère financièrement soutenable pour la collectivité et pour l'agent
- la durabilité environnementale, les modes d'organisation ayant des incidences qui peuvent être positives ou négatives sur l'environnement

Les enjeux

Les enjeux du télétravail se posent d'abord en termes d'organisation, à la fois parce que la société s'organise sur un modèle différent, plus durable, et aussi parce que le télétravail appelle à répartir le temps et les modes de travail avec flexibilité. Si la notion d'hybridité permet de prendre en compte la diversité des situations individuelles, elle implique pour les cadres de savoir mettre en œuvre au niveau collectif des solutions innovantes. Cela est d'autant plus important que, dans la fonction publique territoriale, tous les métiers ne sont pas télétravaillables. Le télétravail est une révolution des modes de management, où l'on doit adopter de nouvelles postures, savoir se renouveler et tisser des relations professionnelles durables, axées sur la confiance.

Les enjeux du télétravail se posent ensuite en termes de frontières. Parce qu'il questionne les limites de la vie privée et de la vie professionnelle, il invite à aborder la notion de qualité de vie au travail sous un angle nouveau et redessine les contours de la société, à travers des enjeux environnementaux. La vitalité économique du territoire en est modifiée, de nouveaux flux se font jour, de nouveaux lieux apparaissent, consacrant à travers la notion de tiers-lieux l'image d'une société liquide. Parce qu'il questionne les limites de la vie privée et de la vie professionnelle, le télétravail pose aussi des problèmes juridiques et techniques de sécurité des données et de droit à la déconnexion.

La problématique

Alors que l'émergence du télétravail durant la crise sanitaire a bouleversé le modèle d'organisation du travail classique, la construction de modèles d'organisation du travail durable revêt toute son importance. La Covid-19 a en effet agi comme un accélérateur pour l'évolution des modèles de travail qui pouvaient être perçus comme inadaptés aux nouveaux enjeux et possibilités, notamment celles issues des dernières vagues d'innovations de la révolution numérique. Les nouveaux modèles émergents voient ainsi la flexibilité se renforcer comme une réponse assurant la continuité des activités, la résilience et l'adaptabilité à un environnement changeant et incertain.

Dans ce contexte, il convient de s'interroger sur la nécessaire conciliation de cette souplesse individuelle inhérente aux évolutions récentes et la cohésion du collectif. Tout l'enjeu est donc de réinventer des organisations du travail pérennes en prenant en compte les diversités de lieux et de modes de fonctionnement tout en garantissant un service public de qualité.

Méthodologie

Cette enquête a été réalisée de mai 2021 à mars 2022 par sept élèves de l'Institut national des études territoriales, issus des trois filières d'administrateur, de conservateur de bibliothèque et d'ingénieur en chef.

Trois modalités ont été déployées pour cette étude :

- un questionnaire quantitatif pour les collectivités territoriales (37 répondants parmi les adhérents de l'ADRHGCT, dont 8 collectivités de moins de 1 000 agents et 29 de plus de 1 000 agents)
- 14 entretiens qualitatifs auprès de collectivités territoriales, d'organisations syndicales, de la médecine du travail et d'entreprises privées
- l'analyse d'articles scientifiques et des échanges avec différents chercheurs sur ces sujets.

1. La crise sanitaire a mis en exergue de nouveaux modes d'organisation du travail, qui questionnent les lieux de travail.

A. La crise de la Covid-19 a accéléré le recours au télétravail

La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur pour la généralisation du télétravail, qui était encore peu répandu dans les collectivités avant 2020, ou l'était le plus souvent sous forme d'expérimentation. Ainsi, 83% des répondants au questionnaire affirment avoir mis en place le télétravail depuis la crise sanitaire, contre 54% auparavant, soit 1/3 de plus.

Le télétravail est majoritairement possible 2 jours par semaine pour les postes éligibles. Des forfaits annuels sont souvent prévus par les collectivités, pour 69% des collectivités en septembre 2021 contre 28% avant la crise sanitaire d'après le questionnaire, entre 10 et 100 jours par an, cumulable ou non avec les jours fixes. Dans ces organisations flexibles, le choix majoritaire est de maintenir un nombre de jours de présence au bureau (3 par semaine) supérieur au nombre de jours télétravaillés (2 par semaine).

Certaines collectivités ont fait le choix de sanctuariser un ou plusieurs jours fixes de présence au bureau pour toute l'équipe, pouvant être à l'appréciation du manager.

B. Le télétravail reste inadapté pour de nombreux agents territoriaux.

Cette question est au cœur de l'accord national du 13 juillet 2021, qui incite, par souci d'équité et d'accès à tous au télétravail, à distinguer au sein des postes les missions télétravaillables et non télétravaillables.

Avant la crise sanitaire, 50 à 75% des agents étaient sur des fonctions non télétravaillables, ils ne sont plus que 47% aujourd'hui, d'après le questionnaire, ce qui montre que cette notion est évolutive et que le télétravail forcé en période de confinement a fait évoluer les mentalités sur ce sujet.

Il y a toutefois une part importante d'agents qui n'ont pas la possibilité de télétravailler, notamment les métiers d'accueil du public, d'accompagnement à la personne et les missions de terrain (voirie, espaces verts…) Parmi les répondants, 81% des collectivités ont défini des critères d'exclusion, par exemple pour les métiers d'accueil du public. Dans les faits, ces critères excluent de nombreux métiers de la possibilité de télétravailler, en particulier dans les communes et intercommunalités, concernant le plus souvent des missions de terrain ou d'accompagnement à la personne.

Rares sont encore les collectivités qui ont poussé la réflexion sur ce qui pouvait être télétravaillé sur chaque poste. On peut néanmoins noter des expérimentations intéressantes comme le Conseil régional d'Ile-de-France qui travaille sur des tâches télétravaillables pour tous, par exemple un cuisinier à raison d'un jour par an.

« Comment avez-vous défini les métiers ou missions télétravaillables ?
A la région Ile de France, le télétravail a été expérimenté dès 2017 et généralisé avant la crise sanitaire. 85 % des fonctions et 94 % des postes sont éligibles au télétravail. 77 % des agents télétravaillent, en général deux jours par semaine. Seuls certains postes précis ont été déclarés inéligibles au télétravail, comme ceux des agents d'entretien, des chauffeurs ou des agents d'accueil.

Que mettez-vous en place pour les métiers ou les missions qui apparaissent au premier regard « non télétravaillables » ?
Nous expérimentons par exemple en ce moment la possibilité pour des chefs de cuisine, de télétravailler à raison de 3 jours par an, pour effectuer des missions pouvant se faire à distance comme les commandes ou l'élaboration des menus. Cette expérimentation se fait dans l'esprit d'ouvrir à un maximum d'agents la possibilité de télétravailler, dès lors qu'une mission télétravaillable a été identifiée dans les fiches de poste.

Quels résultats attendez-vous, et pour quelles perspectives ?
L'objectif est de sortir de l'idée reçue de « tel poste n'est pas télétravaillable » et de pousser la logique au maximum de ce qui peut être fait, afin d'être le plus équitable possible dans l'accès à ce mode de travail. »

C. La notion de bureau est questionnée par les nouveaux modes d'organisation du travail.

Les nouveaux modes d'organisation du travail remettent en question la vision traditionnelle du bureau. Deux visions du « bureau » coexistent dans une organisation du travail hybride :

- d'une part, l'attachement à un bureau physique, individuel, comme repère spatio-temporel pour les agents, même présents que quelques jours par semaine ;
- d'autre part, une nouvelle organisation de l'espace de travail, plus flexible et modulable, par exemple avec des espaces en mode « flex office » ou des tiers lieux

Pour autant, le télétravail ne signifie pas automatiquement une restructuration des locaux et un développement des « flex office ». Ainsi, d'après le questionnaire :

- 97% des collectivités territoriales disposent de bureaux attitrés pour leurs agents
- 32% disposent d'open spaces
- 5% ont une partie de leurs locaux en « flex office »

Dans son essai « Télétravail : la fin du bureau ? » (L'aube, 2021), Sarah PROUST, experte associée à la Fondation Jean-Jaurès, Consultante, Co-Fondatrice du Cabinet de conseil et d'accompagnement SELKIS, montre en quoi le développement numérique et technologique induit une nouvelle relation au bureau : « *L'une des conséquences de l'arrivée massive du numérique dans nos vies est la possibilité de dissocier le travail de l'une des lieux du travail, le bureau. En effet, le téléphone portable, la table d'un café, l'ordinateur portable, le domicile sont devenus des extensions de nos lieux de travail. Cette fragmentation du lieu de travail concerne essentiellement les salariés de bureau, même si de nombreux autres salariés (commerçants, ouvriers, enseignants) utilisent les outils numériques pour gérer et organiser leur travail en dehors de leur lieu de travail.* »

Le bureau ne disparaît donc pas avec une organisation hybride du travail, mais doit se réinventer. Il conserve néanmoins son rôle tant symbolique que pratique. Une piste de réflexion sur le « bureau hybride » est le travail en tiers lieux, c'est-à-dire ni à domicile, ni dans son bureau traditionnel, mais dans un endroit « neutre », et correctement équipé. Certains équipements publics, comme les médiathèques, peuvent proposer ces nouveaux services. Ils permettent de s'intégrer, même temporairement, dans un collectif de travail et peuvent favoriser une qualité de vie au travail réinventée par ces nouveaux modes d'organisation du travail.

Par ailleurs, selon Sarah PROUST, « *le télétravail [ne constitue] pas une duplication de la vie de bureau* » et donc il convient de laisser une souplesse aux agents. Trois raisons sont alors avancées :

Amaël DUMOULIN, Conservatrice des bibliothèques, ancienne directrice des bibliothèques de Dunkerque, actuelle directrice de la mairie de quartier de Rosendaël

Comment avez-vous imaginé la bibliothèque en tant que tiers lieu ?
La B!B est un lieu gratuit, ouvert à tous, sans rendez-vous, pour tous types d'usages. C'est un lieu avec un projet culturel, social et éducatif dans lequel les visiteurs viennent faire « plein de choses » et pas seulement lire et travailler. On ne leur demande d'ailleurs jamais pourquoi ils sont venus. Autre avantage de la BIB : on peut y être seul parmi les autres. On peut travailler ou flâner, mais on est entouré, c'est un premier degré du lien social, ça permet aussi de compenser des situations d'isolement parfois lourdes.

Il n'y a pas d'étiquette « coworking » à l'entrée, mais cette activité est possible dans plusieurs espaces et notamment dans 4 salles nommées « carrels » qui sont empruntables sans pour autant que les activités attendues y soient prescrites. Les usagers y télétravaillent, se réunissent, discutent du monde comme il va ou font des parties de bridge. Les réservations sont faites pour des personnes physiques et jamais pour des personnes morales.

Les multiples possibilités qu'offre la B!B permettent d'accompagner le travail nomade : des commerciaux viennent y travailler entre deux visites, des agents municipaux s'installent pour des réunions, des personnes seuls y télétravaillent avec leurs outils... Cela a pu créer des petits conflits d'usage (participer à entretien d'embauche dans l'espace public alors que des groupes d'ados discutent n'a rien d'évident).

Cet axe du projet est né d'un besoin pressenti : les espaces de coworking étaient en effet naissants et payants, la bibliothèque, elle, pouvait, devait décliner une proposition gratuite. Au regard du numérique, la B!B se veut un équipement à haut niveau de service (sur place, comme à distance), mais elle se refuse à une dématérialisation trop poussée. Le lieu mise en effet sur le confort des espaces, sur la variété des postures possibles des usagers, sur la qualité de l'accueil et sur la multiplication des occasions de rencontres physiques.

Quel impact sur les services à l'usager ?
Ce projet a permis de qualifier et d'étendre notre politique de services pour le réseau. Il a aussi montré qu'au-delà d'un seuil de fréquentation idéal, la coexistence des usages devient compliquée. La bibliothèque a pu être victime de son succès, notamment auprès d'un public d'adolescents et de jeunes adultes. Cela a nécessité la mise en place d'ajustements : établissement d'une jauge de public dès avant la crise sanitaire, créations de zones calmes mieux identifiées, limitation des groupes de visiteurs spontanés à six personnes… l'idée restant, autant que possible, de ne pas contraindre les usagers pour qu'ils puissent inventer leurs usages librement.

Quel impact sur l'organisation du travail ?
Les compétences techniques des agents n'ont pas tant évolué et elles étaient déjà solides. Ce sont les pratiques d'accueil qui ont beaucoup changé. Nous nous étions pourtant préparés depuis plusieurs années à ces changements, développant un projet d'accueil du public ambitieux et remarqué. La multiplication et la diversification effective des publics à l'ouverture a néanmoins bousculé nos références et nos pratiques.

Les comportements et les demandes nous ont parfois submergés et déroutés : c'est justement le signe d'une démocratisation culturelle réussie. L'équipe maintient pour autant le cap avec un projet de service dédié à l'accueil de tous et de chacun dans sa singularité. Les bibliothécaires sont des professionnels de l'information qui doivent savoir écouter toutes les demandes, orienter et informer

tous les usagers et pas seulement conseiller les lecteurs au sujet des dernières parutions. Bien accueillir implique un côte à côte avec l'usager, aussi symbolique que concret. Manager la qualité de l'accueil est une mission de longue haleine : mettre en confiance l'usager est une condition préalable à l'exercice des missions sociales qui font des bibliothèques un bel outil de cohésion dans la cité.

2. Si le télétravail est perçu plutôt positivement, il engendre des risques.

A. Le télétravail est perçu plutôt positivement par les DRH des grandes collectivités

77% des DRH des collectivités territoriales interrogées considèrent l'impact du télétravail sur le collectif comme plutôt positif. Il permet une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, une réduction des temps de transport, et de mettre en place une organisation du travail basée sur la confiance.

Pour la philosophe Julia de Funès, la généralisation du télétravail induite par la crise sanitaire, a eu l'avantage de purger les nombreux a priori négatifs qui entouraient encore sa mise en œuvre. Ainsi, si jusqu'à très récemment encore, le télétravail était "trop compliqué à mettre en place," on a pu voir à quel point l'employeur était capable de s'adapter et d'inventer de nouvelles conditions de travail. De même, si l'on associait traditionnellement télétravail et risque d'isolement, le confinement est venu rebattre les cartes et susciter une nouvelle approche du collectif de travail. Les bouleversements récents de la société obligent les managers à innover dans leur façon d'appréhender la relation de travail, alors que les frontières entre la sphère publique et la sphère privée se brouillent. Ces incertitudes sont sources de risques, qu'il faut savoir évaluer.

B. Les nouveaux modes d'organisation du travail sont créateurs de risques pouvant avoir un impact sur la qualité de vie au travail

Les nouveaux modes d'organisation du travail peuvent également être synonymes d'isolement, de perte de lien social, de distanciation dans le rapport au travail ou d'une difficulté de déconnexion par le lien numérique permanent au travail.

Un autre risque identifié est celui de l'impact de lieux et modes de travail plus sédentaires et concentrés sur les écrans sur la santé des agents, comme l'augmentation des troubles musculosquelettiques, la fatigue visuelle ou les risques cardiovasculaires.

Le Centre Hubertine Auclert alerte dans un rapport intitulé *Télétravail et égalité femmes – hommes : état des lieux, enjeux et recommandations* et publié au printemps 2022, sur le risque potentiel que la pratique du télétravail peut constituer "dans un monde professionnel déjà très inégalitaire".
Le rapport fait ainsi remarquer que l'égalité entre les hommes et les femmes face à l'accès au télétravail ne peut qu'être "apparente". Dans ces conditions, il est donc particulièrement important de penser en amont le télétravail comme un outil d'égalité.

Ces risques sont bien identifiés par les collectivités territoriales, qui déclarent dans le questionnaire à 84 % avoir mis en place des mesures d'accompagnement (chartes ou kits « Qualité de vie au Travail », guide du manager…) et à 70 % avoir instauré un droit à la déconnexion.

Cependant, ces droits et actions de prévention semblent encore devoir se concrétiser dans le quotidien des agents et des organisations, ce qui passe notamment par le rôle du collectif.

L'enseignante-chercheure Suzy Canivenc livre dans son ouvrage récemment primé *Le travail à distance dessine-t-il le futur du télétravail ?* co-écrit avec Marie-Laure Cahier, un tableau nuancé des risques qui entourent le télétravail. L'intérêt de cette approche est d'aborder de façon très pragmatique les

diverses controverses qui subsistent encore, et de les confronter à l'épreuve des faits. Du point-de-vue de la chercheuse, l'avènement du télétravail est l'occasion de questionner les process de travail, afin de les améliorer à travers un dialogue social renouvelé. Pour cela il est important de prendre le temps de verbaliser les changements intervenus, en faisant émerger les différentes pistes d'évolution apportées par des pratiques désormais qualifiées d'hybrides.

3. Le manager et le dialogue social ont un rôle croissant dans ces nouvelles organisations du travail

A. Un manager devenu animateur du collectif

Le rôle du manager évolue, du contrôleur vers celui d'organisateur et d'animateur du collectif, ce qui suppose de travailler à une stratégie de la confiance reposant sur des objectifs. Le management à distance requiert de solides aptitudes managériales et renforce l'exigence vis-à-vis des managers, qui doivent désormais prendre en compte des modes d'organisation individuelles, entre le tout présentiel et le mixte, et les intégrer dans un collectif de travail cohérent et soutenant.

La généralisation du management « hybride » est l'occasion pour tous de repenser le lien au travail, mais aussi de professionnaliser le management en travaillant ses compétences et ses aptitudes managériales. En repensant ce lien au travail, le manager contribue à faire évoluer la culture de l'organisation, à distiller une nouvelle culture partagée par l'ensemble des collaborateurs. L'administratrice territoriale Clémentine MARCHAL, actuellement Directrice de missions au sein du Cabinet de conseil Sémaphore, estime que le manager, notamment le manager de proximité, joue un rôle primordial de régulation et de réinvention du collectif. Cela peut passer par la mise en place de bonnes pratiques veillant à respecter les rythmes de travail de chacun. Par exemple, une règle pourrait être instaurée à ne pas envoyer de mails entre 19h30 et 08h30. Le collaborateur privilégiant le travail en soirée peut ainsi rédiger ses mails durant la soirée et ne les envoyer que le lendemain. Cette régulation est également impérative pour les managers afin de préserver leur qualité de vie au travail et l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Dans son essai *Télétravail : la fin du bureau ? (2021)*, Sarah PROUST retranscrit ainsi le témoignage d'un manager travaillant dans les services administratifs d'une collectivité territoriale du centre de la France : « *Dans ma petite équipe, certains travaillaient tôt le matin pour s'occuper de leurs enfants l'après-midi pendant que leur conjoint (e) se mettait à son tour au travail. J'ai donc dû me rendre disponible de 7h30 à 21h30 pour m'adapter à leurs horaires. J'ai fonctionné comme cela durant trois semaines pendant le premier confinement. Puis j'ai craqué. Nous sommes à 100 % en télétravail depuis mars 2020. J'ai au fur et à mesure mis des choses en place pour trouver un peu de normalité dans l'organisation du travail mais ce sujet de l'amplitude horaire reste un vrai problème. Même lorsque les enfants sont retournés à l'école, la journée a été morcelée. Pour ma part, j'ai hâte de retourner au bureau, je vais y retrouver un cadre, horaire, notamment.* »

On citera ici le travail du conservateur de bibliothèques Périg BOUJU et directeur de la bibliothèque universitaire Jean Dausset, auteur d'un mémoire intitulé *Le télétravail, oui mais pas trop! Enjeux et limites du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche.* Cette étude, qui s'appuie sur une enquête de pratiques, met en évidence le fait que le télétravail constitue une vraie révolution du management de proximité. Il s'agit d'une révolution d'ordre culturel, où l'on passe d'une culture du résultat à une culture des objectifs. Le management se réinvente pour devenir un "management de la discussion". Cette nouvelle approche se décline en plusieurs axes, selon que l'on considère la relation de travail dans son aspect individuel ou bien dans sa dimension collective. Le manager met ainsi en œuvre une "politique des petits pas", qui conduit à renégocier en permanence, en application de la charte du télétravail adoptée au sein de la collectivité, le contenu des postes de travail et des tâches télétravaillables. Il s'agit de mettre en place avec chaque agent un conventionnement personnalisé, conçu comme évolutif. Ce travail de suivi au plus près de chacun, se complète d'une réflexion plus large à l'échelle de l'ensemble du service, sur l'organigramme et les missions.

Matthieu SACCHERI, Délégué innovation managériale et prospective, Conseil départemental des Alpes-maritimes

« Quels outils avez-vous mis en place pour accompagner les agents à la mise en œuvre du télétravail ?
Au préalable, il faut savoir que le télétravail ne concernait, avant la crise, que 80 agents sur les 4500 du Département. La posture générale de l'encadrement était assez réservée vis-à-vis de la pratique du télétravail, et il fallait répondre à des conditions strictes pour en bénéficier : habiter loin de son lieu de travail ou connaître une situation de vie personnelle particulière, par exemple.
En 2020, pendant la crise sanitaire et les différents confinements, près de 2000 agents se sont retrouvés du jour au lendemain en télétravail.

Quel était alors l'objectif de la collectivité ?
Le principal objectif était d'assurer le déroulement du plan de continuité des activités tout en garantissant la qualité de vie et le bien-être au télétravail dans une situation de crise.
Des ajustements et des actions pour améliorer les conditions de télétravail, en période de crise, ont été rapidement déterminés. Il fallait à la fois offrir aux agents des conditions favorables pour télétravailler (équipement, bonnes pratiques), communiquer, sensibiliser et former sur ces bonnes pratiques, programmer et analyser le retour d'expérience pour structurer les actions de long terme, et faire tout cela en mode projet, avec une équipe pluridisciplinaire en lien avec le CHSCT.
Le projet mis en œuvre sur 2020-2021 comporte quatre volets :

- *La mise à disposition de matériels et d'outils,*
- *Le volet accompagnement avec une plateforme d'aide technique, des formations adaptées*
- *Un volet managérial : formation sur le management à distance, boite à outils, échanges entre pairs,*
- *Un volet « bien-être »: newsletter bien-être, cours en ligne de sophrologie, sport, conseils d'un ostéopathe sur les postures, pauses-café virtuelles.*

En sortie de crise, comment ce projet a-t-il évolué ?
Un nouveau règlement de télétravail pérenne est entré en vigueur en octobre 2021 et 1400 agents ont fait des demandes de télétravail sur cette base, toutes acceptées à une ou deux exceptions très particulières près.

Comment se déclinent concrètement les volets accompagnement des agents et des managers ?
Le développement d'outils numériques et la formation de tous les agents, permettent de concilier maintien du lien social et du lien au travail malgré la distance, et la transformation numérique. En plus de nombreux contenus formatifs en ligne, la Direction des Services Numériques en lien avec la DRH a déployé un programme d'accompagnement dédié à la découverte et la prise en main des outils de travail à distance (Teams, One Drive, One Note, …). Deux formateurs ont conduit des formations à distance, puis sur site auprès de l'ensemble des directions. Un réseau d'ambassadeurs déployés dans chaque service a également été déployé avec pour but d'accompagner au quotidien les agents sur les questions en lien avec le déploiement de ces outils numériques.

Pour favoriser l'acculturation de tous les agents, et des managers en particulier, à la diffusion du télétravail, et à l'adaptation des modes de travail, des « projets de direction en télétravail » ont été demandés à chaque directeur dès l'été 2021, ce qui leur a permis de décliner le règlement général de télétravail qui s'applique à tous.

Le choix de permettre à chaque direction d'adapter la règle commune aux réalités opérationnelles a permis aux directions de trouver la souplesse pour faire face à la fois aux demandes des agents mais également aux craintes qui peuvent persister chez certains managers encore réticents. La gestion du télétravail a été entièrement dématérialisée et décentralisée, la DRH n'intervenant que pour accompagner les directions sur les questions particulières.

Vous avez également fait évoluer vos pratiques, et vos outils à destination des agents ?
Dès 2015, le Département avait créé un espace de travail aménagé destiné à casser les codes habituels de l'échange dans une organisation pour travailler sur un mode plus collaboratif et plus agile, le Lab06. Il avait vocation à d'une part permettre aux services de venir aborder des projets, des problématiques, conduire des réunions sous un mode différent et avec l'assistance d'un animateur mais également d'être le lieu de l'acculturation des cadres aux techniques de management et de gestion projet modernes, connectées à la stratégie de transformation numérique que le Département conduit à la même période.

La démarche a rencontré du succès dans la mesure où les services se sont approprié cet espace et ont développé par eux-mêmes de nouveaux modes de gestion de projet mais elle est restée isolée pendant plusieurs années et jusqu'à la pandémie.

Avec la crise sanitaire et les bouleversements qu'elle a induit sur le plan des organisations de travail le besoin s'est fait ressentir renforcer encore plus les compétences sur le numérique en général. C'est pourquoi en septembre 2021, le Département a inauguré un « smart corner », qui est un espace hybride dont les objectifs sont d'accompagner l'encapacitation des agents au numérique, sensibiliser à la cybervigilance ou traiter de problématiques technologiques de pointe telles que la réalité augmentée ou l'intelligence artificielle. Il s'agit également d'en faire un lieu d'échange, en interne sur les pratiques professionnelles notamment, mais également à l'externe, où dans un cadre hybride, la collectivité a tenu 200 réunions et 170 agents ont participé aux ateliers proposés dans les 2 premiers mois. Pour renforcer l'accompagnement des managers dans ce nouveau contexte de travail, le Département lance en parallèle en mars 2022, son école des cadres, le Campus Avenir 06.

Rattachée à la DRH, cette école des cadres a pour objectif de créer tout à la fois, des parcours formatifs adaptés aux différents types de managers, des pôles d'excellence dans les domaines que le Département veut investir (design de service, gestion de projet agile, management 3.0) mais également des lieux d'échange, des communautés où les managers pourraient venir partager et transmettre leurs pratiques professionnelles. »

Dans le secteur public, les managers ont un rôle prégnant de rappel du cadre et des objectifs assignés aux services publics et dans le même temps, ils doivent être en mesure de décrypter les nouvelles aspirations des agents et de maintenir leurs motivations. Le contexte exceptionnel lié aux confinements a nécessité de renforcer le télétravail. Un retour en arrière apparaît impossible. Le rôle incombant au manager public est tant la préservation des principes cardinaux du secteur public - l'adaptabilité, la mutation, notamment-que l'accompagnement des transformations, notamment numériques, écologiques.

Nadège BAPTISTA, Administratrice territoriale (Promotion Robert SCHUMAN), Préfète Déléguée pour l'égalité des chances en Seine-et-Marne

<u>Le service public à l'heure du télétravail</u>

1. **Quel est, d'après-vous, l'impact présent et à venir de l'essor du télétravail sur le service public et la relation aux usagers ?**

Il ne fait aucun doute que la crise pandémique a largement contribué à faire basculer le monde du travail dans un nouveau paradigme, et le secteur public n'est pas épargné. Une étude Anact conduite au printemps 2020 révèle que sur près de 9000 salariés interrogés, 86% d'agents publics souhaitaient poursuivre le télétravail à l'issue du premier confinement. Cela confirme d'ailleurs, s'il en était besoin, l'idée d'une perméabilité entre les secteurs public et privé, par la circulation de pratiques communes entre ces deux mondes, pourtant supposés cloisonnés. En sortie de crise, le télétravail apparaît moins comme la solution temporaire des temps difficiles, que comme la matrice d'une profonde reconfiguration de l'emploi.

Le sociologue Vincent Dubois, lorsqu'il étudie la déclinaison des politiques publiques auprès des usagers, souligne « le rôle des *street-level bureaucrats* dans la conduite de l'action publique en France ». Autrement dit, les agents au contact des usagers détiennent un pouvoir considérable quant à la qualité perçue de l'action publique par ces derniers. Jusqu'à présent, l'élément indiscutable de cette situation était l'interaction agent public-usager en présence physique des deux parties, « en présentiel » dirait-on aujourd'hui. Or, la crise sanitaire a fait bouger les lignes, en redéfinissant dans le même temps, le rapport au temps et le rapport au travail.

L'enjeu est désormais de faire en sorte que le télétravail n'entrave ni la relation agent public-usager, ni la qualité du service public, qui dépend, nous venons de le voir, largement de cette dernière. Or, à l'heure actuelle, un certain nombre de facteurs fragilisent ce dessein. Tout d'abord, les managers publics ne disposent pas des outils pour superviser de larges effectifs à distance, sans compter les difficultés à interagir avec les agents publics, compte tenu des problèmes informatiques qui s'implanteront nécessairement dans le quotidien des télétravailleurs. De plus, les agents publics opèrent avec un matériel standardisé, qui n'est pas toujours idéal et ne se prête pas à tous les usages (visio-conférences sur certaines plateformes…), les conduisant parfois à utiliser des outils personnels. Cette fracture technologique qui se dessine au sein même de la fonction publique, pose évidemment des questions quant aux différences de traitement de la demande des usagers.

À cela s'ajoute l'aspect relationnel avec les usagers, la question de la confiance étant centrale dans la production d'un service public adéquat. Derrière un écran, le public n'exprime pas nécessairement ses besoins de la même manière, sans compter la fracture générationnelle, qui questionne la capacité de nos aînés à sortir de leurs habitudes pour exprimer leurs besoins à distance. La transition de la relation physique à la relation virtuelle ne s'opère pas sans déperdition. Le maintien du lien de confiance avec l'usager nécessite d'accompagner ce changement par une élévation du niveau de service et par la mise en place de procédures infaillibles. Il s'agit également d'accompagner l'usager dans l'évolution, en le mettant en capacité d'accéder aux services en ligne, par la formation et l'orientation. De nouveaux métiers se développent, à l'image de celui de conseiller numérique, qui se substitue peu à peu à l'agent de guichet. Lorsqu'il est bien accompagné, le télétravail favorise tant l'autonomisation du salarié, que celui de l'usager.

L'impact à venir du télétravail sur la qualité du service public et sur la relation aux usagers dépendra donc, nous l'aurons compris, des modalités de son application. Il peut tout aussi bien creuser les fractures existantes, que les résorber, en personnalisant la réponse apportée grâce à la combinaison de multiples informations, permise par la virtualisation de l'échange.

2. Comment les managers publics peuvent concilier cette aspiration grandissante et légitime des agents à télétravailler et la nécessité de rendre un service public adapté, rapide, s'adaptant aux contraintes temporelles des usagers ?

Au regard de cette place grandissante qu'est amené à occuper le télétravail dans le service public, les managers publics se voient effectivement confrontés à une tension majeure : ils doivent pouvoir concilier l'aspiration de leurs agents à télétravailler avec la nécessité d'un service public qui demeure qualitatif.

Cela suppose tout d'abord de rejeter les lieux communs : le télétravail, bien qu'il soit mis en œuvre à hauteur d'homme, n'est pas une mesure individuelle. Il s'inscrit au contraire dans une redéfinition du cadre de travail, qui charrie une recomposition organisationnelle, par nature collective. À défaut d'être empiriquement ajusté à la marge, le télétravail doit donc se déployer dans un cadre solide, construit sur la base de la concertation. En effet, l'élaboration participative d'un nouveau cadre de travail est nécessaire à l'enracinement de ce dernier, dans la mesure où les agents publics doivent saisir le sens d'une évolution qu'ils sont les premiers à expérimenter. C'est précisément le sens de l'élaboration participative d'une charte de télétravail.

De surcroît, le télétravail ne peut être un droit unilatéralement accordé. Son encadrement nécessite en parallèle des outils, permettant le suivi des présences et de l'activité des agents publics. En l'absence de tels dispositifs, le secteur public connaîtrait mécaniquement un étiolement progressif, tant de ses effectifs que de sa force de travail. En cela, le télétravail apparaît comme un contrat d'engagements réciproques, dont les modalités de son recours sont d'autant mieux déterminées qu'il est solidement encadré.

B. Le télétravail réinvente les modalités du dialogue social

L'introduction forcée du télétravail durant la crise sanitaire a permis d'expérimenter de nouvelles modalités du dialogue social, comme les instances réunies en urgence en visioconférence par exemple.

Pour autant, dans un mode de fonctionnement pérenne mixte, ces nouvelles modalités peuvent être questionnées : comment aller vers les agents, les écouter, diffuser de l'information, échanger, lorsque les lieux de travail habituels sont moins fréquentés ? Comment accompagner les agents dans ces nouveaux modes d'organisation ?

Plus largement, le télétravail questionne le débat démocratique, car il bouleverse en profondeur la société. C'est tout le message de Christian Gauffer dans son ouvrage *La supercherie du télétravail, de l'usage politique des pandémies*. L'auteur, psychologue du travail, fait remarquer que lorsque l'on s'intéresse à la question du télétravail, il est important d'envisager, par-delà la question des lieux de travail ou de la qualité de vie au travail, les conséquences de ce nouveau mode d'organisation sur un plan beaucoup plus général, qui tienne compte des évolutions de la société au sens large.

4. Si les nouveaux modes d'organisation du travail ont eu un impact certain sur la qualité du service rendu, ils ont aussi joué un rôle d'accélérateur des transitions numérique et environnementale

A. Un maintien des lieux d'accueil du public malgré la numérisation des activités

Dans le secteur privé, la généralisation du télétravail a généré deux positions face au maintien des lieux d'accueil du public :

- Un maintien des activités de guichet, et d'accueil physique du public
- Une accélération de la numérisation des activités, y compris celles d'accueil du public

En revanche, si les nouveaux modes d'organisation du travail jouent, pour la majorité des collectivités (pour 89 % des répondants du questionnaire), un rôle d'accélérateur des transitions numériques et environnementales, cette transition ne se traduit pas actuellement par une dématérialisation des fonctions d'accueil et de services à la personne.

Guillaume DIAKITE, Responsable des relations sociales à la Direction de la Transformation des Ressources Humaines et Fonctions Centrales, Orange

« Quels impacts a eu le télétravail sur les activités d'Orange ?
Si le télétravail existe depuis longtemps chez Orange (2006), la généralisation massive et contrainte du télétravail lors du premier confinement (mars-mai 2020 : plus de 90% des agents ont été en télétravail, les 10% de salariés hors dispositif de télétravail étaient nos techniciens clients et agents des boutiques) a permis d'accélérer la transition numérique des activités d'Orange, y compris celles d'accueil du public. Aujourd'hui, le mode hybride d'organisation du travail (distanciel et présentiel) n'est plus une option, mais une réalité chez Orange. Le nombre de télétravailleurs est d'un peu plus de 60% en cette période de retour sur site. Mais cela a également consolidé notre vision de l'accueil public, la maintenir sur les territoires tout en transformant le parcours client.

Quel impact de ces nouveaux modes d'organisation du travail sur l'accueil du public ?
Les clients se sont habitués à un service d'accueil numérique : le nombre de clients en suivi numérique a augmenté de 30% suite au confinement. Cette tendance est une tendance de fonds, avec une évolution de la relation clients au sein d'Orange. Nous avons refondu le parcours d'accueil du client pour se concentrer sur les actes de gestion structurant du contrat et le développement des usages. Tous les actes simples ou à faible valeur ajoutée sont effectués par le client lui-même. Des outils SI ont été développés spécifiquement pour ces actions en boutiques.

Quel impact sur le service rendu au public ?
Mieux connaitre notre client, nous permet de mieux le servir, et de manière plus rapide. L'activité de nos collaborateurs en boutique et au domicile du client a été fortement modifié dans le sens de cet accompagnement que souhaite désormais nos clients. L'accueil du public reste une demande forte de nos clients, mais avec une approche multicanale dans laquelle les boutiques jouent un rôle majeur, et peut-être une évolution dans l'implantation géographique de nos points de vente. »

B. Un rôle d'accélérateur de la transition environnementale malgré un impact carbone persistant

Le développement du télétravail et des modes de travail hybrides est régulièrement présenté comme particulièrement vertueux pour le bilan carbone des collectivités, car il permet de réduire les déplacements pendulaires, et d'optimiser les dépenses énergétiques des bâtiments.

En réalité les effets du télétravail sont plus nuancés, comme le rappelle l'ADEME, qui identifie plusieurs effets rebond induits qui viennent atténuer les aspects positifs.

Le principal effet positif réside dans la réduction des déplacements
La réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour chaque jour hebdomadaire télétravaillé est estimée à 271 kg edCO2 (équivalent carbone) du seul fait de la diminution des trajets domicile travail. D'autres effets comme la réduction de la congestion routière, et la limitation des déplacements professionnels, doivent encore être évalués.

Cet effet peut être temporisé par la numérisation induite par le développement du télétravail
Les effets positifs peuvent être minorés de 30% en raison de plusieurs facteurs : des déplacements maintenus en raison de différentes activités (enfants à l'école, courses), l'apparition de nouvelles mobilités quotidiennes, une augmentation des flux vidéo dus aux visio-conférences, et de nouvelles consommations énergétiques au domicile. D'autres effets plus systémiques doivent encore être évalués et pourraient contribuer à atténuer encore plus les effets positifs du télétravail sur l'empreinte carbone, comme l'accroissement de l'équipement numérique, la relocalisation du lieu de vie avec son éloignement du lieu de travail.

Quelques ordres de grandeur de l'empreinte carbone du numérique :

- Une visioconférence a une empreinte carbone d'1 g par minute et par participant. Pour une réunion virtuelle de 10 personnes pendant une heure et demi, c'est près d'1 kg d'équivalent CO2 qui est émis, soit 578 km en train, 400 km en métro, 5 km en voiture.
- Les mails avec pièces jointes volumineuses (3-4 Mo) émettent 5 fois plus de CO2 qu'un simple mail.
- Multiplier par 10 le nombre des destinataires d'un mail multiplie par 4 son impact

Quelques bonnes pratiques pour limiter l'impact carbone

- Limiter le renouvellement du matériel informatique, et assurer un bon entretien du matériel informatique pour prolonger sa durée de vie
- L'empreinte carbone est réduite de 96% si la caméra reste éteinte en visio
- Privilégier les documents partagés à l'envoi de pièces jointes
- Limiter l'envoi de fichiers volumineux par mail
- L'effet rebond est favorable dans la durée si le télétravailleur est en flex office, ce qui permet de réduire les surfaces de bureaux.

Pour aller plus loin :
https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2020/09/ADEME_InfographieTT.pdf

Conclusion

Les nouveaux modes d'organisation du travail créent, dans une certaine mesure, un nouveau rapport au travail, plus flexible et plus individuel, qui bouscule les pratiques professionnelles et managériales.

Aussi, la diffusion de nouvelles pratiques, comme le télétravail, à la faveur de la crise sanitaire, paraît être une opportunité pour repenser, dans toutes les organisations, le sens au travail en favorisant l'autonomie des agents et en redéfinissant la notion de « collectif de travail ».

Cette étude a permis de montrer que si le télétravail a été mis en place par certaines collectivités territoriales dès 2015, c'est majoritairement la crise sanitaire qui a fait basculer dans le télétravail la plupart de celles qui ont participé à notre questionnaire. On note même une certaine corrélation entre la mise en place du télétravail pendant la crise sanitaire et son portage par la tête de l'exécutif, ce qui témoigne de son importance grandissante. D'ailleurs, 70% des répondants ont affirmé que le télétravail bénéficie aujourd'hui d'un fort portage politique.

On voit par ailleurs que les nouveaux modes d'organisation du travail imposent nécessairement une redéfinition des espaces avec un triple impératif économique, social et environnemental. Ainsi, 32% des répondants affirment disposer d'*open spaces* et 5% des collectivités ont même mis une partie de leurs locaux en *flex*.

Néanmoins, ces évolutions doivent s'accompagner d'un nouveau cadre de travail pour les agents. Par exemple, concernant le droit à la déconnexion, si 70 % des répondants affirment l'avoir instauré au sein de leurs CT, il s'agit d'un droit encore en construction. Dans certaines collectivités, il a été instauré par principe, rappelé dans le protocole télétravail et le règlement temps de travail, mais aucune mesure particulière n'a été prise pour le moment. Ainsi, dans la plupart des collectivités, li n'y a pas de véritable mise en pratique de ce droit, si ce n'est son affirmation.

A l'issue de cette étude, les facteurs clefs de réussite pour faire du télétravail un levier d'amélioration des conditions de travail semblent être :

- l'implication de l'ensemble des agents et des managers dans la définition des nouvelles règles de télétravail ;
- la montée en compétence, par une offre de formation adaptée, à destination de tous, au management à distance ;
- une réflexion sur les missions et l'organisation sur les missions des services ;
- une réflexion à grande échelle sur les tiers, sources de vitalité renouvelée pour de nombreux territoires, et offrant des conditions de travail satisfaisantes pour les agents ;
- un nouveau rapport au numérique qui doit être accompagné : le développement des usages doit être contrôlé et accompagné à la fois pour son impact sur le bilan carbone des collectivités, et pour les risques de cybersécurité que cela engendre.

Annexes

Annexe 1 : liste des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens

Personne rencontrée	**Fonction**	**Collectivité/entreprise/ouvrage**
Emmanuelle BOURIN	Cheffe du service de médecine préventive	CIG Petite couronne
Périg BOUJU	Conservateur de bibliothèque et directeur de la bibliothèque universitaire Jean Dausset	*Le télétravail, oui mais pas trop ! Enjeux et limites du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche*
Christine CALDEIRA	Secrétaire générale	Association nationale des DRH (ANDRH)
Suzy CANIVENC	Enseignante-chercheure	*Le travail à distance dessine-t-il le futur du télétravail ?,* avec Marie-Laure CAHIER
Valérie DAVID	DGA espace public et environnement	Ville et métropole de Brest
Guillaume DIAKITE	Responsable des relations sociales	Orange
Amaël DUMOULIN	Conservatrice de bibliothèque	Ville de Dunkerque
Luc FARRE	Secrétaire général	UNSA Fonction publique
Annick FAYARD	Secrétaire nationale	UNSA
Christian GAUFFER	psychologue	*La supercherie du télétravail, de l'usage politique des pandémies*
Louise HARGUINTEGUY	Directrice des ressources humaines	Ville de Montreuil
Doriane HUART	DGA des pôles RH et innovation et dialogues	Métropole européenne de Lille
Danièle LINHART	sociologue et directrice de recherche au CNRS	*L'insoutenable subordination des salariés*
Clémentine MARCHAL	consultante et directrice de missions chez Sémaphores	
Camille PILOU	Directrice générale adjointe Ressources et Organisation	Plaine Commune
Frédéric PARISOT	Secrétaire général du syndicat CGT	Métropole européenne de Lille
Sarah PROUST	co-directrice de l'Observatoire Science et raison de la Fondation Jean Jaurès	
Aline RIDET	Adjointe à la Directrice générale du pôle Ressources humaines	Région Ile de France
Mathieu SACCHERI	Délégué innovation managériale et prospective	Conseil département des Alpes maritimes
Florence WIENER	Directrice de la stratégie sociale et de la qualité de vie au travail	Groupe La Poste

Annexe 2 : grille d'entretien pour les entretiens qualitatifs

Suite à la transformation rapide et imposée des modes de travail que nous avons presque tous connus depuis le début de la pandémie, l'association a mandaté un groupe d'élève de l'INET pour effectuer une étude sur ces mutations incluant en particulier le télétravail. La question posée est :
« Dans ce contexte, les lieux de travail ont pris de multiples formes au risque, parfois, de se déshumaniser. Ils ont aussi ouvert d'autres voies à conserver. Comment à partir de ce « cas d'école » trouver un équilibre bien pensé, viable pour l'avenir et qui fait sens ? »

Aspects pratiques

1. Historique du télétravail entre l'avant et l'après crise sanitaire ?
2. Quid de l'accord télétravail ?
3. Combien de jours de télétravail avez-vous mis en place ?
4. Quelle indemnisation du télétravail ?
5. Quelle gestion des locaux ?

Quels impacts de ces nouveaux modes d'organisation du travail ?

1. Sur le management
2. Sur les relations entre collègues et le rapport au travail, notamment entre ceux pouvant télétravailler et ceux ne le pouvant pas
3. Sur la santé au travail
4. Sur l'impact sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle
5. Quel accompagnement des équipes a-t-il été mis en place pour ces nouveaux modes d'organisation ?

Impacts

1. sur les locaux :
2. écologique
3. économique
4. sur l'accélération de la transition numérique
5. sur la qualité du service public rendu aux usagers

Auriez-vous une bonne pratique à partager ?

Annexe 3 : résultats du questionnaire (37 réponses au 1er janvier 2022)

Analyse du panel des répondants :

- 3 de moins de 500 agents
- 5 collectivités entre 500 et 1000 agents
- 12 collectivités entre 1000 et 2000 agents
- 17 de plus de 2000 agents

1. Le télétravail bénéficie d'un fort portage administratif et politique dans les collectivités qui nous ont répondu.

Sur le service en charge du télétravail, cela diffère d'une CT à une autre: même si le télétravail dépend majoritairement de la Direction des Ressources Humaines, dans certains cas, il est rattaché plus spécifiquement au service conditions de travail et relations sociales, au service santé et prévention, ou même au service temps de travail, ce qui montre qu'il s'agit d'un sujet multidimensionnel et très transversal.

De plus, on voit bien que si le télétravail a été mis en place par certaines CT dès 2012 (Maine et Loire), c'est majoritairement la crise sanitaire qui a fait basculer la plupart des CT qui nous ont répondu dans le télétravail. D'ailleurs, c'est ce qui explique que 65% des répondants aient affirmé que le télétravail bénéficie aujourd'hui d'un fort portage politique, souvent par l'élu chargé des RH et quelquefois même par le maire ou le président de la CT. On note même une certaine corrélation entre la mise en place du télétravail pendant la crise sanitaire et son portage par la tête de l'exécutif ce qui témoigne de son importance grandissante**.**

2. L'impact du télétravail sur les modes d'organisation du travail.

Si 97% des répondants affirment disposer de bureaux attitrés pour chacun de leurs agents, on note toutefois que de nombreuses collectivités commencent également à adopter d'autres modes d'organisation de leurs locaux. Ainsi, 32% des répondants affirment disposer d'open spaces et 5% des collectivités ont même mis une partie de leurs locaux en « flex ».

On voit donc que le télétravail impose nécessairement une redéfinition des espaces avec un triple impératif économique, social et environnemental.

3. Un déploiement du télétravail spécifique à chaque collectivité.

- 28% des répondants ont défini des tiers-lieux avant la crise sanitaire (exemple: maisons du département, bureaux de mobilités, médiathèques…)
- 54% des répondants affirment avoir défini une formule fixe de télétravail avant la crise sanitaire. dont près des 2/3 ont mis en place 1 ou 2 jours de télétravail par semaine.
- 76% des répondants affirment que les managers ont été associés à la définition des règles relatives au télétravail. 92% affirment que les OS y ont été associés.

Les réponses sont beaucoup plus tranchées concernant la définition d'un forfait de jours télétravaillables avant la crise sanitaire. En effet, seuls 28 % affirment avoir mis en place un forfait de télétravail par an allant de 10 à 50 jours par an. Certaines collectivités sont même allées jusqu'à un forfait de 144 jours par an.

De même, il est intéressant de voir que 84 % des répondants affirment avoir mis en place des mesures d'accompagnement, qu'il s'agisse d'une actualisation du guide du manger prenant en compte les nouveaux enjeux liés au télétravail, de la mise en place de chartes ou kits sur la qualité de vie au travail et plus largement d'une formation pour les agents et encadrants concernés.

En revanche, concernant le droit à la déconnexion, si 70 % des répondants affirment l'avoir instauré au sein de leurs collectivités territoriales, il s'agit d'un droit encore en construction. Dans certaines collectivités, il a été instauré par principe, rappelé dans le protocole télétravail et le règlement temps de travail, voire affirmé dans une charte spécifique. Cela peut se traduire concrètement par une coupure du réseau à partir de 20H30 et le weekend (Loire Atlantique). Néanmoins, dans la plupart des CT, il n'y a pas de véritable mise en pratique de ce droit si ce n'est son affirmation**.**

Concernant la définition des métiers ou missions télétravailables, on note que la plupart des collectivités territoriales ont davantage fixé des critères d'exclusion du télétravail plutôt que des critères permettant le télétravail. En effet 81% des collectivités territoriales ont défini les critères d'exclusion du télétravail quand elles ne sont que 47 % à avoir clairement défini les métiers ou missions télétravaillables. Lorsque les missions sont télétravaillables, certaines collectivités le précisent dans la fiche de poste. Et parmi les critères d'exclusion, ce sont les métiers d'accueil du public, les services techniques, les agents nouvellement arrivés au sein de la collectivité territoriale ou encore les agents à temps partiel inférieur à 80% qui sont le plus cités.

Par ailleurs, la totalité des collectivités territoriales qui nous ont répondu affirment ne pas avoir mis en place des mesures de compensation pour les agents ne pouvant pas télétravailler. D'ailleurs, avant la crise sanitaire, 50 à 75% des agents étaient sur des fonctions non télétravaillables. Et en moyenne, seuls 20% des agents étaient en télétravail et 30 % des agents sur des postes télétravaillables n'avaient pas formulé de demande de télétravail.

4. Impact de la crise sanitaire sur le télétravail

- 83% des répondants ont défini une formule fixe de télétravail (+33% depuis la crise sanitaire) , majoritairement de 2 jours par semaine.
- 69% (+ 39% depuis la crise sanitaire) proposent un forfait compris entre 10 et 100 jours par an, cumulable ou non avec la formule fixe.

De manière générale, on note une tendance à l'extension des métiers télétravaillables, prédéfinis ou à l'appréciation du manager. Le nombre d'agents en télétravail varie selon les collectivités et les fonctions occupées. Un tiers des répondants sont dans des collectivités qui comptent entre 20 et 30% des agents en télétravail.

Par ailleurs, il faut noter que 82% des répondants ne souhaitent pas mettre en place l'indemnité prévue par le décret du 26 aout 2021 mais 40% prennent en charge des frais (principalement équipement informatique).

5. Impacts des nouveaux modes d'organisation du travail

- 89% des répondants affirment que les nouveaux modes d'organisation du travail ont joué un rôle d'accélérateur des transitions numériques et environnementales (développement des outils numériques, équipement numérique des agents, développement des visios, parapheurs électroniques). Afin de s'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail, les collectivités ont engagé une réflexion sur locaux, l'offre de formation ou encore l'accompagnement managérial.

- 77% des répondants perçoivent l'impact du télétravail sur le collectif comme plutôt positif (une meilleure conciliation vie professionnelle-vie personnelle, management par la confiance…) Parmi les bonnes pratiques mises en œuvre, on peut noter un jour de présence en commun pour tous les agents, un planning visuel accessible à tous, des temps de convivialité en distanciel et des espaces collaboratifs pour les managers/agents en télétravail.

Bibliographie

Ouvrages

Le télétravail, oui mais pas trop ! Enjeux et limites du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche. Périg Bouju, Mémoire ENSSIB, mars 2021.

Le travail à distance dessine-t-il le futur du télétravail ?, Suzy Canivenc et Marie-Laure Cahier, Edition des Presses des Mines, juin 2021.

La Supercherie du télétravail, de l'usage politique des pandémies, Christian Gauffer, Editions L'Harmattan, janvier 2021.

L'insoutenable subordination des salariés, Danièle Linhart, Edition Erès, janvier 2021.

Les chimpanzés et le télétravail : vers une (r)évolution anthropologique ?, Pascal Picq, Ed. Eyrolles, juin 2021.

Travailler moins, travailler autrement ou ne pas travailler du tout, Serge Latouche, Ed. Rivages, août 2021.

Etudes

Télétravail et égalité femmes – hommes : état des lieux, enjeux et recommandations, Centre Hubertine Auclert, mars 2022