Projet co-financé par l'Union européenne, l'Europe s'engage dans le Massif central avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Opération soutenue par l'État
FONDS NATIONAL D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
COMMISSARIAT GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES

cget

Macéo
Ressources et espaces partagés

AUVERGNE
la région juste et grande

Expérimenter le télétravail dans 11 administrations d'Etat du Massif central Bilan d'évaluation

19 juin 2014

CITICA

adverbe

POINTS CLES DES RETOURS : PRECONISATIONS

RAPPELS SUR L'ECHANTILLON

LES POINTS SAILLANTS DE L'EXPERIMENTATION

- Le démarrage
- La sélection des agents
- La mise en oeuvre
- Points positifs / Points négatifs
- L'impact côté managers
- L'impact côté agents
- Les coûts / économies
- La productivité
- Les questions techniques
- L'évolution des mentalités

RETOURS SUR LE QUESTIONNAIRE « COLLEGUES »

PRECONISATIONS ET PERSPECTIVES

Projet co-financé par l'Union européenne,
l'Europe s'engage dans
le Massif central avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Opération soutenue par l'État
FONDS NATIONAL
D'AMÉNAGEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
COMMISSARIAT
GÉNÉRAL
À L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES

cget

Macéo
Ressources et espaces partagés

AUVERGNE
la région juste et grande

RAPPEL SUR L'ECHANTILLON

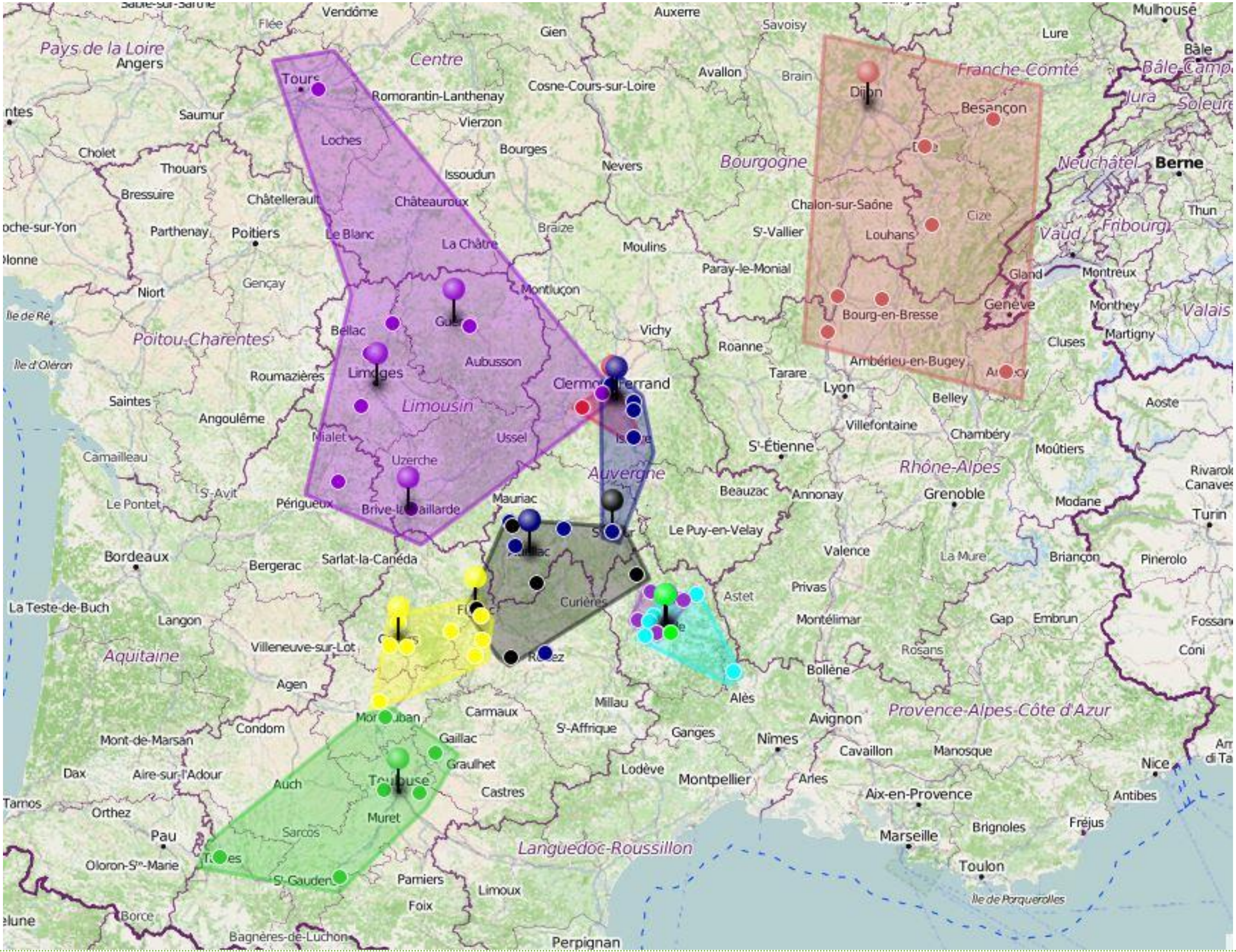
CITICA

adverbe

RAPPEL SUR L'ECHANTILLON

- 56 agents en démarrage (sept. 2013) – **62** agents à T2 (juin 2014).
- **56%** de femmes et **44%** d'hommes.
- Age moyen : **46** ans avec un écart type de 35 à 62 ans.
- Répartition par catégorie : **A+ 9,8%** | **A 23,6%** | **B 47%** | **C 19,6%**
- Entre 0,5 et 3 jours de télétravail par semaine :
  - **70%** à 1 jour par semaine
  - **21%** à 2 jours par semaine
- Distance moyenne domicile-travail : **38** km avec un écart type entre 1 et 150 km

LIEUX DE RESIDENCE / LIEUX D'EMPLOI : ZONES DE DEPLACEMENT



Projet co-financé par l'Union européenne, l'Europe s'engage dans le Massif central avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Opération soutenue par l'État
FONDS NATIONAL D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
COMMISSARIAT GÉNÉRAL À L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES

cget

Macéo
Ressources et espaces partagés

AUVERGNE
la région juste et grande

LES POINTS SAILLANTS DE L'EXPERIMENTATION

CITICA

adverbe

POINTS CLES DE L'EVALUATION : LE DEMARRAGE

- Le télétravail est d'abord la volonté d'un(e) responsable qui va porter le télétravail.
- Absence quasi systématique de consignes descendantes de la part des ministères.
- Une mise en œuvre de manière très différente dans des administrations pourtant identiques (ex. : Préfectures, DDT, DREAL, DDCSPP) : profils de postes éligibles au télétravail, modalités de mise en œuvre, niveau de souplesse et de flexibilité, ...
- La culture historique de l'administration semble aussi importante (ex. : Article 10 à la DRJSCS, culture des anciennes DRIRE pour les DREAL, ...).
- Des engagements de services en matière d'accueil notamment qui peuvent rendre difficiles le télétravail (ex. : norme « Qualipref »).
- La seule considération tient souvent dans le bien être des agents : tous les autres thèmes ont été majoritairement occultés.
- Les conditions d'introduction demanderaient à être clarifiées et plus particulièrement sur les questions d'assurance sur le lieu de télétravail ou encore de certification électrique ;
- Le télétravail est parfois pris entre le feu de la direction et celui des organisations syndicales.

POINTS CLES DE L'EVALUATION : POINTS POSITIFS COTE AGENTS

❖ Satisfaction unanime et, pour tous, le souhaite de poursuivre en télétravail.

❖ Un réel gain de temps pour les agents réinvesti en trois tiers : un tiers pour le travail, un tiers pour la famille et un tiers pour soi.

❖ Le sentiment de travailler plus en télétravail qu'au bureau.

❖ Un travail estimé de meilleure qualité qu'au bureau.

❖ Plus de bien être, moins de stress, moins de fatigue.

❖Pas d'isolement ressenti.

POINTS CLES DE L'EVALUATION : POINTS NEGATIFS COTE AGENTS

Mais aussi ...

❖ Les remarques et les jalousies de certains collègues.

❖ Le télétravail impose d'anticiper le travail en amont : le télétravail non planifié devient difficile.

❖ Un manque d'information descendantes sur les modalités de mise en œuvre.

❖ Les télétravailleurs se sentent parfois « oubliés » : le téléphone sonne moins et on a moins de contact avec ses collègues.

❖ Certains reports de charge ont pu être observés (sur les appels téléphoniques notamment).

POINTS CLES DE L'EVALUATION : POINTS POSITIFS COTE MANAGERS

- Le télétravail renforce le bien être de l'agent au travail.
- Une majorité de managers confirment que le travail est plus qualitatif.
- Le télétravail impose d'anticiper le travail en amont : meilleure organisation du travail pour l'agent.
- Certains managers, défavorables en démarrage, ont changé d'avis.
- Plusieurs managers indiquent qu'ils souhaiteraient eux-mêmes télétravailler.

POINTS CLES DE L'EVALUATION : POINTS NEGATIFS COTE MANAGERS

Mais aussi ...

❖ Difficulté de mener un projet dans des administrations fortement dépendantes d'un (voire de plusieurs) ministères de tutelle ;

❖ L'introduction est parfois mal vécue par les managers dans un contexte tendu et une baisse des effectifs.

❖ Seul l'agent en tire des bénéfices et pas l'organisation.

❖ Le télétravail ne crée pas de problèmes nouveaux : il met en exergue les « faiblesses de l'organisation » et constitue un révélateur de problèmes préexistants ;

❖ Le télétravail coupe l'agent de son environnement de travail.

❖ Le télétravail complexifie l'organisation des réunions.

❖ Certains managers continuent d'associer le télétravail à une absence.

❖Plusieurs managers pensent impossible que les managers puissent télétravailler.

POINTS CLES DE L'EVALUATION : LA MISE EN OEUVRE

- Pour se développer, le télétravail a besoin de souplesse et de flexibilité.

- Les règles fixées sur le choix de jours fixes a eu trois conséquences :
  - Des reports pas toujours aisés à mettre en œuvre ;
  - Un grand nombre d'annulation pour « raisons de services » (justifiés ... ou pas) ;
  - Certains services sont passés outre la règle (mais sentiment d'iniquité entre services quand cela se sait).

POINTS CLES DE L'EVALUATION : LA MISE EN OEUVRE

❖ A de rares exceptions, le télétravail mis en œuvre dans les expérimentations a consisté à calquer le mode d'organisation existant au bureau sur le lieu de télétravail.

❖ Cette duplication est possible quand un nombre limité d'agents télétravaille mais élargir les effectifs , notamment au sein d'un même service, impose une réflexion sur les process.

❖ Le télétravail introduit sur le seul critère du bien être des agents est perçu comme un gadget qui complexifie l'organisation et ne lui rapporte rien.

A PROPOS DE LA PRODUCTIVITE

❖ Une spécialisation des tâches se met en place naturellement : les plus complexes se font en télétravail.

❖ Agents et managers s'opposent sur la question de la productivité.

❖ Le télétravail permet aux agents de « mieux gérer les pics d'activités ».

❖ Mais très peu de managers ont noté un impact sur la production de l'agent : l'effet serait neutre.

❖ Pas de réelle évaluation des tâches télétravaillées : les objectifs sont fixés et vérifiés lors de l'entretien d'évaluation annuel.

❖ Un agent peut travailler plus vite et finir plus de dossier en moins de temps mais sa production restera fixée à l'année et ne connaîtra donc pas de variation.

A PROPOS DES COUTS

COTE EMPLOYEURS

❖ Les coûts liés au télétravail portent sur les postes suivants : achat du matériel (ordinateurs et téléphones), coûts d'abonnement téléphonique, certification électrique au domicile (entre 100 et 350 € par agent).

Coût moyen de 500 € par agent sur l'année 1 (écart type de 110 € à 630 €).

❖ Peu d'économies envisagées dans le cadre de l'expérimentation. Parfois des économies sur les déplacements professionnels mais sans qu'elles soient vraiment chiffrées.

A PROPOS DES COUTS

COTE AGENTS

❖ **1 agent sur 2 indique un effet nul.**

❖ **1 sur 2 une économie (17€ par mois avec écrat type de 8 € à 100 € - sur la base du calcul de l'agent).**

❖ **1 seul agent note un surcoût de 10 € par semaine.**

❖ **Généralement, les agents ont tendance à ne prendre en compte que les coûts d'essence (ex. : 100 km évités = 10 € d'économie).**

❖ Économies de déplacement très dépendantes de la distance et du mode de transport utilisé. **Économie moyenne estimée de 1.683 € par an pour un jour de télétravail par semaine (source : éco-calculette ADEME).**

❖ Des économies supplémentaires non chiffrées :
Ex. : économies sur les gardes d'enfants, les cantines, ...

POINTS CLES DE L'EVALUATION : LES QUESTIONS TECHNIQUES

- Du BYOD (Bring Your Own Device) parfois contraint.
- Un faible niveau de dématérialisation qui constitue un frein fort au télétravail.
- Plusieurs applicatifs ne sont pas accessibles à distance (ex. : application SIGAL, logiciel DETR, systèmes de messagerie Mélanie2Web, Pablo, ...).
- Problème sur le transfert des lignes téléphoniques.
- Difficultés d'accès aux serveurs de messagerie et de fichiers (utilisation de clés USB).
- Pas d'outil de travail collaboratif ni de communication instantanée.
- Faible niveau d'accompagnement technique : les utilisateurs doivent se débrouiller seuls.
- La mutualisation de la gestion du parc informatique par des structures extérieures (administrations du Cantal et de Lozère). Certains collègues attendent le retour de l'agent télétravailleur au bureau pour évoquer avec lui des sujets d'ordre professionnel

RAPPEL SUR LE BILAN CARBONE

Tableau 7 : estimation du bilan carbone annuel de l'expérimentation (par administration et total) sur l'usage du véhicule individuel

Organisation	Ventilation par nombre de jours télétravaillés						Nbre de jours de déplacements évités par an[4]	Distance domicile-travail moyenne[5]	Bilan carbone quotidien moyen[6]	Part modale du véhicule individuel[7]	Bilan carbone annuel estimé[8]
	0,5	1	1,5	2	2,5	3		*Km*	*En kg éq. CO^2*	*%*	*En kg éq. CO^2*
CRAIG	0	4	0	0	0	0	184	41	24,72	100,0%	4 548,15
DDCSPP Cantal	1	2	0	1	0	0	207	21	12,66	100,0%	2 620,72
DDCSPP Lozère	1	4	0	0	0	0	207	38	22,91	91,6%	4 342,44
DDT Lot	0	7	0	3	0	0	598	31	18,69	99,5%	11 121,92
DDT Lozère	0	0	1	0	0	0	69	13	7,84	100,0%	540,77
DREAL Bourgogne	0	3	0	0	0	0	138	93	56,07	40,5%	3 132,32
DREAL Limousin	0	7	0	1	0	0	414	54	32,55	32,2%	4 335,13
DREAL Midi-Pyrénées	0	1	0	5	1	1	759	59	35,57	53,3%	14 399,64
DRJSCS Auvergne	0	2	0	0	0	0	92	33	19,89	40,0%	732,06
Préfecture Cantal	0	2	0	0	0	0	92	20	12,06	100,0%	1 109,13
Préfecture Lozère	0	1	0	0	0	0	46	14	8,44	100,0%	388,33
Total	2	33	1	10	1	1	2806				47 270,61

[4] Calculés sur la base de 46 semaines de travail par an (en enlevant les congés et les jours fériés).
[5] Sur la base des distances domicile-travail déclarées par les agents.
[6] Bilan carbone annuel sur l'éco-calculette de l'ADEME sur la base du kilométrage moyen domicile-travail réalisé.
[7] Déclaratif des agents sur la part des kilomètres domicile-travail réalisée en véhicule individuel (sans covoiturage).
[8] Nombre de jours de déplacements évités par an x bilan carbone quotidien moyen x part du véhicule individuel.

POINTS CLES DE L'EVALUATION : DE LENTES EVOLUTIONS

❖ Certains agents et membres d'organisations syndicales peuvent parfois continuer à porter des attaques sur le télétravail alors même que les agents portent un regard très positif sur son introduction ;

❖ Les clichés subsistent parmi ceux qui ne le pratiquent pas

❖ Certaines organisations ne souhaitent pas ouvrir le télétravail aux managers, signifiant que ce mode d'organisation n'est pas possible lorsque l'on encadre du personnel ;

❖ Les blocages psychologiques des encadrants restent forts et cela d'autant plus dans les organisations qui n'ont justement pas souhaité proposer le télétravail aux personnes exerçant des fonctions d'encadrement ;

❖ Enfin, le télétravail « clandestin » reste important et certains cadres préfèrent souvent télétravailler en marge en s'exonérant des contraintes liées à une officialisation.

Projet co-financé par l'Union européenne,
l'Europe s'engage dans
le Massif central avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Opération soutenue par l'État
FONDS NATIONAL
D'AMÉNAGEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
COMMISSARIAT
GÉNÉRAL
À L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES

cget

Macéo
Ressources et espaces partagés

AUVERGNE
la région juste et grande

LE RETOUR DU QUESTIONNAIRE "COLLEGUES"

CITICA

adverbe

LES RETOURS DU QUESTIONNAIRE A TOUS LES AGENTS

Organisation	Effectif total	Nombre de répondants	Pourcentage de l'effectif
CRAIG	6	5	83%
DDCSPP CANTAL	80	7	8,75%
DDCSPP LOZERE	63	1	1,6%
DDT LOZERE	150	0	0%
DDT LOT	166	0	0%
DREAL BOURGOGNE	280	0	0%
DREAL LIMOUSIN	253	68	26 ,87%
DREAL MIDI-PYRENEES	529	64	12,1%
DRJSCS AUVERGNE	92	11	11,95%
PREFECTURE CANTAL	125	29	23,2%
PREFECTURE LOZERE	106	25	23,58%
Non renseigné	-	126	-
TOTAL	1.849	336	18,17%

336 Réponses aux questionnaires (en moyenne 1 agent sur 5).

LES RETOURS DU QUESTIONNAIRE A TOUS LES AGENTS

❖ **41% des répondants déclarent souhaiter pratiquer le télétravail (11% du total des effectifs des 11 administrations).**

❖ Près de **57% des répondants estiment que toute ou partie de leur activité pourrait être exercée en télétravail** (contre 13% qui estime qu'ils ne pourraient pas télétravailler)

❖ **47% souhaiteraient une journée par semaine, 38% sur deux journées par semaine et 12% sur 3 journées par semaine** ;

❖ **36% des répondants déclarent avoir des télétravailleurs dans leur service** : ils jugent à 90% que la charge de travail n'a pas changé mais 8% estiment que cette charge a augmenté ;

❖ **Enfin, 53% des répondants estiment avoir été suffisamment informé sur l'expérimentation.**

Projet co-financé par l'Union européenne,
l'Europe s'engage dans
le Massif central avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Opération soutenue par l'État
FONDS NATIONAL
D'AMÉNAGEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
COMMISSARIAT
GÉNÉRAL
À L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES

cget

Macéo
Ressources et espaces partagés

AUVERGNE
la région juste et grande

PRECONISATIONS ET PESPECTIVES

CITICA

adverbe

PRECONISATIONS EN DEMARRAGE

❖ Mettre en place un comité de pilotage en amont et nommer un référent télétravail unique ;

❖Fixer des conditions de mises en œuvre (équipement, management, nombre de jours, etc.) et des objectifs clairs en démarrage / Communiquer à l'ensemble des effectifs sur ces objectifs en interne ;

❖ Ne jamais déroger aux conditions définies en démarrage ;

❖Veiller à une égalité absolue de traitement (éviter les cas particuliers).

❖ Prévoir les conditions éventuelles de médiation en cas de conflit.

❖ Diffuser largement l'information en amont sur la définition du télétravail au sein de l'organisation et faire témoigner les télétravailleurs ;

PRECONISATIONS SUR LA SELECTION DES AGENTS

❖ permettre l'accès au télétravail de toutes les catégories de personnel et veiller à ce que le télétravail soit représenté dans chacune de ces catégories : A+ / A/ B / C

❖ définir les conditions d'éligibilité et veiller à les respecter sans dérogation ;

❖ n'autoriser le télétravail que pour les agents ayant une ancienneté minimum d'un an ;

❖ réfléchir, en amont, sur les éventuels reports de charge qui pourraient être susceptibles de toucher les collègues des télétravailleurs;

❖ faire de l'accès à internet au domicile (et l'existence d'un abonnement individuel au domicile de l'agent candidat) un principe de base à l'accès au télétravail ;

❖ mettre en place des conditions d'accès dérogatoires pour les agents en situation d'handicap (ex. : accès possible sur la base d'un plein pour éviter les problèmes d'isolement), pour les congés thérapeutiques et pour les personnes ayant des problèmes de santé ou personnels repérés ;

❖ autoriser l'accès des temps partiels au télétravail en mettant en place un nombre de jour maximum d'absence du bureau (ex. : 2 jours maximum d'absence du bureau soit par exemple un temps partiel à 80% et une journée de télétravail).

PRECONISATIONS SUR LA MISE EN OEUVRE

Prévoir un cadre d'introduction plus souple :

- la gestion des jours en télétravail : « jours flottants » ou possibilité de report pour raisons de services.
- La gestion des horaires en télétravail : plus de souplesse permet à l'agent de mieux intégrer le télétravail dons son rythme de vie.
- Permettre l'accès des encadrants au télétravail en privilégiant des systèmes d'enveloppe de jours télétravaillables à prendre sur l'année.
- La possibilité de télétravailler en cas de circonstances exceptionelles (ex. : évènement climatique).

PRECONISATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT TECHNIQUE

❖ Objectif : un environnement technique (informatique et téléphonie) aussi proche que possible de son environnement de bureau.

❖ Éviter la sortie physique des documents de travail (clé USB) : privilégier les solutions de NAS sécurisé interne ou de cloud public hébergé sur un serveur ;

❖ S'appuyer sur les connexions internet individuelles de l'agent (box) en évitant les solutions de type clé 3G, souvent coûteuses et rarement efficientes ;

❖ Expérimenter l'utilisation d'outils de communication instantanée (ex. : chat sécurisé) déployé de préférence pour tous les agents ;

❖ Tester les outils collaboratifs et d'audio / webconférence.

CONSTRUIRE UN PROJET D'ORGANISATION AVEC LE TELETRAVAIL

Le télétravail au service du bien-être de l'agent

Mais aussi, dans le cadre d'une démarche de progrès construite sur une relation gagnant / gagnant entre l'agent et son organisation

Utiliser le télétravail pour remplir des objectifs spécifiques

Gestion des pics d'activité, anticiper la continuité des activités, réorganiser le fonctionnement des services, ...

Utiliser le télétravail comme un outil de réduction des coûts

Coûts immobiliers, bureaux, parkings, optimisation des déplacements professionnels

Utiliser le télétravail pour faire évoluer les pratiques managériales

Management par projet, autonomisation des salariés, horaires décalés, ...

Utiliser le télétravail pour gérer les situations de vie

Retraite, rapprochement du conjoint, mi-temps thérapeutiques

Utiliser le télétravail pour faire évoluer les outils de travail

Travail collaboratif, messagerie instantanée, audio et webconférence, mise en place d'un cloud public, ...

Fixer des objectifs et les évaluer

Qualité du service public, production collective du service, Cohésion du service, ...

QUELQUES QUESTIONS NON TRANCHEES

❖ Pointage ou décompte du temps au déclaratif ?

❖ Comment ne pas figer les postes en télétravail ?

❖ Ne se prive-t-on pas d'un outil de management performant en ne voyant dans sa pratique que le bien-être des agents ?

❖ Introduire le télétravail avec d'autres objectifs que le bien-être des agents signifie-t-il le dévoyer ?

❖ Des expérimentations basées sur de faibles effectifs ne sont-elles pas par avance condamnées à moyen ou long terme ?

❖ Les administrations doivent-elles rester dans des logiques d'expérimentation ou institutionnaliser le télétravail ?

❖ Quel temps de présence minimum pour un manager qui souhaite développer le télétravail ?

CONCLUSIONS : QUELLES SUITES ?

- Les 11 administrations souhaitent prolonger ou étendre l'expérimentation :
  8 ont acté cette prolongation (parfois en comité technique ou de manière plus officieuse),
  3 autres sont en attente d'une décision officielle pour prolonger leur expérimentation,
  2 administrations (DDCSPP du Cantal / DRJSCS Auvergne) ont déjà étendu.

- Mais ...

  Quid quand les responsables vont changer ?

  Si les effectifs restent faibles, le risque n'est-il pas que les expérimentations s'éteignent ?

  N'y a-t-il pas un risque à limiter l'accès au télétravail aux managers notamment ?

  Des expérimentations basées uniquement sur le bien être social ne sont-elles pas réductrices ? Ne se prive-t-on pas d'un outil de management permettant de répondre à un véritable projet d'organisation ?

Projet co-financé par l'Union européenne,
l'Europe s'engage dans
le Massif central avec le FEDER

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Opération soutenue par l'État
FONDS NATIONAL
D'AMÉNAGEMENT
ET DE DÉVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
COMMISSARIAT
GÉNÉRAL
À L'ÉGALITÉ
DES TERRITOIRES

cget

Macéo
Ressources et espaces partagés

AUVERGNE
la région juste et grande

MERCI DE VOTRE ATTENTION

CITICA SARL
BP 43109 – 31131 BALMA CEDEX
Tél. : 05 62 47 18 22 – Mail : citica@citica.com – Web : www.citica.com

CITICA

adverbe