

# Télétravail

## En quête de nouvelles pratiques managériales

Travailler depuis chez soi ou depuis un bureau nomade apporte une grande satisfaction tant aux agents qu'aux managers... à condition de savoir désamorcer les inévitables points de dissension.

Le télétravail n'a véritablement été ouvert à la fonction publique territoriale que depuis près de trois ans, avec la loi du 12 mars 2012. Une officialisation qui n'a, cependant, pas déclenché la ruée des collectivités, ni celle des agents. Et ce, en raison des réticences liées aux a priori sur le télétravail et de la prudence des collectivités – pour la plupart de grande taille – qui ont lancé des expérimentations sur de petites cohortes afin de prendre le temps de gérer ces réticences et d'opérer de nécessaires ajustements. Le premier d'entre eux porte sur la définition du périmètre auquel s'applique le télétravail.

### Culture du présentisme

Dans sa première expérimentation lancée en 2010 auprès de 24, puis de 48 agents, le conseil général de Seine-et-Marne (4200 agents) avait tenu à déterminer les modalités d'application du télétravail, mis en place dans le cadre d'une réflexion sur le bien-être au travail. Les métiers concernés avaient été listés, le télétravail limité à une journée par semaine et les tâches à effectuer, ce jour-là, définies par écrit. « Cette expérimentation, menée durant un an et demi, nous a conduits à assouplir notre règlement qui restreignait la mise en œuvre et pouvait laisser penser que le télétravail était, avant tout, destiné à des personnes en situation de handicap », observe Catherine Lafrance, directrice des ressources humaines du conseil général de Seine-et-Marne. Aujourd'hui, 80 agents travaillent à distance. Même

**2%**

**Telle est la proportion de télétravailleurs dans la FPT, d'après une étude du CNFPT parue en décembre 2013. Un chiffre très faible par rapport à la moyenne nationale – 8 à 9% – mais surtout par rapport à certains pays européens, où les télétravailleurs représentent 30% de la population active.**

assoupli, l'accès au télétravail ne peut toutefois être élargi à l'ensemble des agents, car limité aux fonctions « télétravaillables », c'est-à-dire ne nécessitant pas un contact avec le public ou l'utilisation de logiciels trop lourds ou trop sensibles pour être déployés au domicile des agents – soit entre 52% et 60% des effectifs globaux.

En outre, les résistances au changement sont nombreuses lors des premiers mois, la culture du présentisme étant encore très répandue et le poids de la hiérarchie toujours très fort dans certains services. « Des agents ont dû faire face aux jalousies de leurs collègues, estimant qu'ils ne travaillaient pas lorsqu'ils étaient chez eux », relève-t-on dans plusieurs collectivités. « D'autres tensions étaient provoquées par une relation jugée privilégiée du télétravailleur avec son manager qu'il rencontrait très régulièrement pour faire un point sur les tâches effectuées à domicile », souligne Anne Buquen, référente

« télétravail » et responsable de l'unité « accompagnement parcours professionnel » du conseil général du Finistère (3000 agents). Autant de points de crispation levés à l'épreuve des faits ou grâce à l'intervention de formateurs ou des services des ressources humaines.

### Contrat de confiance

De l'avis de tous, les freins managériaux représentent certainement le principal obstacle. « Le télétravail repose sur un contrat de confiance entre l'agent et son manager », assure Anne Buquen. Mais cela ne suffit pas, les encadrants qui gèrent le mieux un agent à distance sont aussi ceux qui maîtrisent déjà le travail collaboratif et le management transversal par projet. Et ce, quelle que soit leur génération. « La culture qui domine encore dans le service public ne se prête pas au télétravail. La notion d'objectif individuel, par exemple, commence tout juste à faire son entrée dans la FPT », remarque Cécilia Durieu, directrice associée de Greenworking, cabinet de conseil en innovation organisationnelle. Et les outils à la disposition des encadrants, qui relèvent davantage des tableaux de suivi et de contrôle que des outils de pilotage, ne leur facilitent pas non plus la tâche.

S'il est possible de lever la résistance par un accompagnement des managers et des télétravailleurs, la difficulté s'accroît pour les collectivités qui souhaitent étendre le télétravail à une large part de leur effectif. « Le bon fonctionnement du collectif de travail et la qualité du service sont notre prio-

### Mutualiser les espaces

Les collectivités rurales sont particulièrement à la pointe des télécentres proposés aux travailleurs indépendants ou aux entrepreneurs de leur territoire. En revanche, peu d'entre elles les proposent à leurs agents car le système est coûteux. Une alternative est d'identifier des bureaux non occupés dans les locaux mêmes de la collectivité et pouvant tenir lieu de bureau nomade. « De plus en plus de projets sont à l'étude – en Ile-de-France, dans le Nord – entre des collectivités qui souhaitent mutualiser leurs espaces pour les proposer à leurs propres agents ainsi qu'à leurs partenaires », indique Cécilia Durieu, directrice associée de Greenworking, cabinet de conseil en innovation organisationnelle.



**Le télétravail repose sur un contrat de confiance entre l'agent et son manager, et nécessite de repenser l'organisation du service et du travail.**

J. SCHERDERS/BSIP



SOI CONSEIL ET FORMATION

#### L'EXPERT

**VINCENT BOGAERS**, dirigeant du cabinet SOI  
Conseil et formation

### « La gouvernance collective réinterrogée »

« Il existe un double langage. L'intérêt pour le télétravail est de plus en plus marqué, par le biais des démarches de RSE, de développement durable dans le cadre d'agenda 21 ou sur le handicap, qui en font une modalité de l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle, de réduction de l'impact écologique ou d'insertion et de maintien dans l'emploi. Dans la réalité, il n'existe pas de boum du télétravail. Il se pratique seulement un peu plus, avec parfois une notion de "télétravail gris", du fait de chefs de service ou d'agents qui travaillent depuis leur domicile le soir ou le week-end, mais sans que cela soit ni officiel ni

systématique. Et parce que, dans certaines collectivités, le télétravail est proposé à des personnes en situation de handicap ou ayant des difficultés relationnelles au sein de leur équipe, cette modalité de travail n'a pas toujours bonne presse auprès des agents. Par ailleurs, dans les structures où la codécision est peu développée, le télétravail est difficile à mettre en œuvre car l'une des conditions nécessaires à sa réussite est la confiance entre manager et collaborateur. Le risque est aussi que le télétravail serve de révélateur des dysfonctionnements profonds. Il faut savoir que celui-ci réinterroge la gouvernance collective. »

#### Nombre modéré de candidats

**Les collectivités passées de l'expérimentation au déploiement à plus grande échelle ne sont pas submergées par les demandes. Raison avancée: une sorte d'autocensure des agents qui n'officialisent pas leur demande s'ils présentent que leur absence peut perturber le service ou que leur manager ne les soutiendra pas.**

rité, affirme Hélène Vandendriessche, chargée de mission à la direction des relations et des RH du conseil général de la Somme [2500 agents]. Alors que nous avons ouvert, en novembre, une nouvelle vague de candidatures au télétravail avec 50 postes proposés, il est de la responsabilité du manager de trancher si plusieurs candidats de son équipe se font connaître et nous nous tenons à sa disposition pour l'aider. »

#### Repenser l'organisation

Pour sa part, la région Auvergne (2500 agents) dénombrait 64 télétravailleurs à la fin 2014, la moitié ne bénéficiant que d'une demi-journée par semaine. « Dans certaines équipes, presque tous les agents sont en télétravail. Cela implique de repenser l'organisation du service et du travail, par exemple en bloquant une journée au cours de laquelle tout le personnel est présent », indique Céline Eynard, chargée de mission à la direction déléguée à l'accompagnement, au management et à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences de la région Auvergne. Une évolution qui ne peut se faire sans celle des pratiques managériales. *Guëlle Ginibrière*