

Le télétravail dans la fonction publique d'Etat en 2014

CITICA a travaillé, ces dernières années, sur plusieurs expérimentations de télétravail dans des collectivités territoriales ou des administrations. Certaines de ces expérimentations (MACEO, CGET Massif central, DIRECCTE Auvergne, ...) se sont terminées en 2014. Outre les télétravailleurs, ces différentes missions ont permis de réaliser des enquêtes auprès d'un total de plus de 2.000 agents de la fonction publique, des télétravailleurs et leurs collègues. Voici quelques principaux retours de ces expérimentations.

Pour une institutionnalisation du télétravail
Premier constat, la mise en œuvre du télétravail tient aujourd'hui beaucoup à des volontés individuelles : un directeur, un chef de service qui souhaitent expérimenter ce mode d'organisation principalement dans un objectif de bien-être des salariés. Si cette situation a permis d'initier nombre d'expérimentations, elle questionne cependant aussi sur la pérennité des dispositifs. En effet, il suffit souvent d'un changement de responsable pour que certaines expérimentations puissent parfois être remises en cause. Cela marque d'abord la nécessité d'une institutionnalisation qui peut seule permettre, au-delà des volontés individuelles, de conforter une organisation en télétravail.

2 agents sur 5 se disent intéressés par le télétravail

L'enquête menée auprès des effectifs des différentes administrations accompagnées marque une forte appétence pour le télétravail, bien au-delà du nombre de télétravailleurs, souvent faible dans les phases d'expérimentation. 41% des agents non télétravailleurs se disaient ainsi intéressés pour pratiquer sur une base comprise entre une et deux journées par semaine.

Quels profils de télétravailleurs ?

Concernant les profils des candidats au télétravail, on note parfois une légère surreprésentation de personnels féminins mais la mixité reste généralement assurée. Un constat plus surprenant tient dans la moyenne d'âge des candidats qui est autour de 45 ans alors que l'on aurait pu penser que cette pratique intéresserait essentiellement des supports de famille sur une tranche d'âge comprise entre 30 et 40 ans. Cela semble marquer la crainte d'une stigmatisation pour les agents les plus jeunes : ceux au-dessus de la quarantaine se disent en effet moins préoccupés par leur évolution de carrière. Concernant les catégories, la plupart des employeurs s'étaient assurés d'une représentation des catégories A, B, C avec, souvent, une forte surreprésentation des catégories B. Si on trouvait des encadrants dans les effectifs de télétravailleurs, peu de représentants de la direction (cadres A+) ont cependant accepté de franchir le pas. Les profils de poste des télétravailleurs concernent principalement des postes autonomes par exemple des chargés de mission, des inspecteurs ou des chefs de projet avec des temps de télétravail compris entre un et trois jours par semaine.

Les contours d'une introduction réussie

Au-delà de ces retours, ces expérimentations permettent aussi de dessiner les contours d'un projet d'introduction du télétravail réussi :

- Trop souvent, le télétravail n'est pas envisagé comme un moyen de répondre à des problématiques de services (production de l'agent, économies de moyens, élément permettant d'améliorer un bilan carbone, ...). Introduire le télétravail devrait se penser dans le cadre d'un vrai projet de service visant une relation gagnant-gagnant entre le service et le télétravailleur ;
- Sur la phase de préparation, il est nécessaire de formaliser clairement les conditions d'accès et de jamais déroger à ces conditions : dans certains cas, en effet, on a pu observer que les conditions de mise en œuvre pouvaient être déclinées différemment suivant les services et la personnalité de leur encadrant, rendant au final les dispositifs bien moins lisibles ;

Il est nécessaire de définir des indicateurs d'évaluation en amont de l'expérimentation et d'analyser, au fil de l'eau, l'impact du télétravail sur ces indicateurs ;

Excepté sur les postes d'agents techniques ou d'accueil, il y'a peu d'incompatibilité réelle des postes de la fonction publique au télétravail. Deux éléments doivent cependant être pris en considération dans la sélection des candidats : une ancienneté minimum sur le poste (généralement d'un an) avant de pouvoir accéder au télétravail et une bonne connaissance mutuelle entre l'agent et son encadrant ;

- Veiller à repérer rapidement les éventuels reports de charge sur les collègues des télétravailleurs et à les corriger ;
- Rechercher un environnement technique (informatique et téléphonie) sinon identique au moins au plus proche de celui du bureau ;
- Mettre en place de nouveaux outils techniques qui vont faciliter le télétravail : sauvegarde « dans le nuage », outils de travail collaboratif, messagerie instantanée, téléphonie IP, voire ordinateurs en clients légers.

Plus généralement, le télétravail impose de s'interroger sur la durée du télétravail. Sauf problème majeur, s'il est généralement prévu une mise en œuvre tacitement reconductible, il faut néanmoins trouver un équilibre entre une forme de sécurisation de ce mode d'organisation (ne pas le remettre en question du jour au lendemain) tout en indiquant bien que les postes de télétravail pourront ne pas rester figés tout au long d'une carrière.

Méthodologie d'introduction
du **TÉLÉTRAVAIL**
pour les organisations publiques



par Pascal RASSAT

Contributeur principal et rédacteur en chef de la revue CITICA

DOSSIER

territorial