

**ATTACHÉ TERRITORIAL**

**SESSION 2014**

**ÉPREUVE DE RAPPORT**

**SPÉCIALITÉ : ANALYSTE**

**CONCOURS INTERNE - ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :**

Rédaction, à l'aide des éléments d'un dossier, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à concevoir et à mettre en place une application automatisée dans une collectivité territoriale.

**TROISIÈME CONCOURS - ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :**

Rédaction, à partir des éléments d'un dossier, d'un rapport faisant appel à l'esprit d'analyse et de synthèse du candidat, à son aptitude à concevoir et à mettre en place une application automatisée dans une collectivité territoriale.

Durée : 4 heures

Coefficient : 4

**À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :**

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- ♦ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- ♦ Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 32 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

Vous êtes chef de projet « Systèmes d'Information » au sein de la commune d'Alpha, de 200 000 habitants, 1 300 agents, dotée d'un budget annuel, tous postes confondus, de 200 millions d'euros.

La Direction Générale, la DRH et la DSI ont ouvert une réflexion sur le télétravail, censé favoriser à la fois l'épanouissement personnel et la vie professionnelle des agents.

Il s'agit d'un thème de réflexion majeur, au carrefour de plusieurs problématiques : gestion des ressources humaines, techniques, modernisation des méthodes de management. La DSI est une direction support dans un tel projet, rendu possible par les nouvelles technologies de l'information.

Dans ce cadre, votre Directeur des Systèmes d'Information vous demande, en votre qualité de chef de projet « Systèmes d'Information », de rédiger à son attention un rapport sur le télétravail, dégagant des solutions opérationnelles pertinentes en vue de sa mise en œuvre.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

### Liste des documents joints :

- Document 1 :** Le télétravail est-il possible dans la fonction publique ? – *Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)* – Mise à jour le 2 juillet 2013 – 1 page
- Document 2 :** Le télétravail dans les collectivités : la fin du 'présentéisme' ? – Sophie Périès – *Atelier organisé par le SNDGCT aux Entretiens Territoriaux de Strasbourg* – 6 décembre 2012 – 2 pages
- Document 3 :** Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique – Dominique Thibault – *Ambitions Sud International* – n°65 – 20 mai 2008 – 4 pages
- Document 4 :** Gironde : le télétravail prend son envol – Laurie Bosdecher – *Sudouest.fr* – 13 décembre 2013 – 2 pages
- Document 5 :** Quand le télétravail modifie le travail de l'encadrement – Martine Doriac – *La Gazette des communes* – 7 décembre 2012 – 3 pages
- Document 6 :** Benchmark télétravail dans la fonction publique territoriale (extrait) – Vincent Bogaers – *Synthèse de l'étude réalisée par le cabinet Interface Conseil – Etudes & Formation – Paris – www.groupe-interface.fr* – 1<sup>er</sup> janvier 2014 – 8 pages
- Document 7 :** Le télétravail : outils (logiciels et sites web) pour télétravailler – Guillaume Payre – *Blog intelligence* – 11 mars 2013 – 3 pages
- Document 8 :** Des outils pour le télétravail (présentation des solutions informatiques) – *Site Commentcamarche.net* – Janvier 2014 – 3 pages
- Document 9 :** Gestion des temps et télétravail – Sophie Girardeau – (*dossier spécial « RHLLine »*) [www.myrhline.com](http://www.myrhline.com) – 21 février 2013 – 2 pages
- Document 10 :** Étude : le télétravail et la sécurité des informations des entreprises – *UnderNews Actu* – 18 septembre 2013 – 2 pages

### DOCUMENTS REPRODUITS AVEC L'AUTORISATION DU CFC

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

## Le télétravail est-il possible dans la fonction publique ?

*Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre) –  
Mise à jour le 2 juillet 2013*

Mise en place du télétravail dans la fonction publique - 02.07.2013

Un décret restant à paraître doit préciser les conditions d'organisation du télétravail dans la fonction publique.

Cette page sera mise à jour dès sa parution au Journal Officiel.

Oui, un agent public (fonctionnaire ou contractuel) de la fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière peut exercer ses fonctions dans le cadre du télétravail.

La possibilité de télétravailler est accordée à la demande de l'agent et après accord du chef de service.

Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance.

Un agent télétravailleur bénéficie des mêmes droits qu'un agent qui exerce ses fonctions dans les locaux de son administration.

### *Le télétravail dans la fonction publique territoriale*

#### **Textes de référence**

- Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.
- Articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail.
- Circulaire du 22 juin 2011 relative à la négociation dans la fonction publique.

#### **Présentation générale**

Le rapport sur le télétravail remis au ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État le 15 juillet 2011 a dressé le bilan suivant (*cf. Annexe 1* : État des lieux du télétravail dans les deux autres fonctions publiques ; *cf. Annexe 2* : Avantages et freins au développement du télétravail dans la fonction publique) :

- Dans le secteur public, le télétravail est une pratique encore embryonnaire avec des expériences positives et variées (seulement une vingtaine d'expérimentations formalisées et quelques centaines de télétravailleurs identifiés au plan national) ;
- Le télétravail peut apporter une réponse concrète aux problèmes quotidiens des personnels et se traduit par des gains réels pour les agents : réduction du stress dû au transport, reconquête du temps au profit d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée, plus grande liberté d'organisation des journées, conditions plus propices aux tâches demandant de la concentration, plus grande responsabilisation dans le travail et, dans certains cas, des gains substantiels en pouvoir d'achat ;
- Pour l'employeur, les avantages sont également nombreux : continuité des services en cas d'épidémies ou d'intempéries, modernisation du management, amélioration de la sécurité des agents (moins de transports) et de leur bien-être général.

## DOCUMENT 2

### **Le télétravail dans les collectivités : la fin du 'présentisme' ?**

Sophie Périès – Atelier organisé par le SNDGCT aux Entretiens Territoriaux de Strasbourg – 6 décembre 2012

#### **Retour sur l'atelier organisé par le SNDGCT aux Entretiens Territoriaux de Strasbourg le 6 décembre 2012 (Contribution de Mathieu Lhérieau, Directeur Général des Services de la ville d'Asnières)**

---

Rendez-vous incontournable des dirigeants territoriaux, la dernière manifestation des ETS a mis à l'honneur le développement durable et l'innovation territoriale liée aux technologies de l'information et de la communication les 5 et 6 décembre 2012.

**Le SNDGCT a contribué à cette thématique en organisant un atelier intitulé : « Au bureau comme chez soi, que change le télétravail » coordonné par Mathieu Lhérieau et animé par Françoise Clech del Tedesco, Directeur Administratif et Financier du SDIS de la Haute Garonne.**

Pratiqué mais non encadré, **l'usage du télétravail dans la fonction publique est désormais inscrit dans les usages de la fonction publique par la loi du 12 mars 2012** relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique. Les technologies de l'information permettent sa mise en œuvre de manière simple et fiable.

« Le thème s'est imposé car un nombre croissant de collectivités expérimentent ou souhaitent expérimenter ce mode de travail » explique Mathieu Lhérieau. « Par ailleurs le métier de DGS est essentiellement un métier de management, d'où notre volonté de porter au débat un sujet qui mette en exergue des enjeux managériaux et organisationnels ».

L'affluence des participants à l'atelier confortent les organisateurs dans leur opinion : bien qu'encore peu mis en pratique dans les collectivités, le télétravail intéresse fortement les dirigeants territoriaux.

**Alex Lepriol**, consultant au sein du Cabinet Décision Publique, revient sur les enjeux : bénéfique pour le développement durable et la qualité de vie du télétravailleur mais risque sur la cohésion des équipes et sur les limites établies entre la vie professionnelle et la vie privée...

Le débat qui s'ensuit met en pratique l'usage du télétravail grâce aux retours d'expérience de collectivités avec **Béatrice Mérand**, Directrice générale des services de la ville de Quimper, dont le projet est en cours de création, et **Pascal Rigault**, Directeur général adjoint du Conseil général du Cantal où le télétravail est effectif.

**Les motifs de mise en place sont variés** : s'il s'agit souvent d'atténuer les contraintes géographiques et de limiter les déplacements notamment pour éviter les surcoûts dus à l'essence, cette manière de travailler plus moderne permet aussi la valorisation d'un territoire. Dans le Cantal, le télétravail est un facteur d'attractivité pour les jeunes cadres.

Sur la base du volontariat, **le télétravail concerne principalement les fonctions ressources** : traitement de données, secrétariat, ressources humaines, finances... c'est à dire les postes créant de la valeur à partir de données le plus souvent informatisées. Le travail peut s'effectuer au domicile ou au sein de plates-formes collaboratives appelés aussi tiers-lieux ou « télécentres ».

Au terme du débat les intervenants s'accordent sur deux constatations principales. La première concerne **l'organisation de la collectivité** : si le nombre d'agents concernés par la mise en place du projet est faible (ainsi une trentaine d'agents sur 1500 dans le Cantal), cela permet à l'ensemble de la collectivité de repenser son mode de management, ses méthodes d'évaluation et d'encadrement. Par ailleurs le télétravail repose essentiellement sur **la confiance**, qu'elle se situe au niveau de la hiérarchie ou entre collègues.

« Ce n'est pas parce que le collaborateur n'est pas physiquement présent qu'il faut mettre en place un système de contrôle plus lourd que sur son collègue assis à son poste dans les locaux de l'employeur. Le mode de suivi d'activité doit rester égalitaire » précise Mathieu Lhérieau.

Le bilan est satisfaisant pour les collectivités, même s'il nécessite la recherche d'un équilibre pour conserver les liens au sein d'une équipe et le sens du collectif. « Il doit y avoir des limites de temps : jamais plus de deux jours de travail par semaine au domicile ou dans un télécentre conclut Mathieu Lhérieau. Et l'expérience est réussie si le travail est effectué sans que personne ne puisse en déterminer la provenance ! »

# Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

**L'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'accès à internet à haut débit, la pression de l'emploi et de la compétitivité dans les entreprises ont fait émerger de nouvelles formes de travail. Réconcilier les besoins des entreprises, des salariés et de la société dans une démarche associée au développement durable des territoires pour une répartition plus équilibrée de l'emploi, tel est l'enjeu du télétravail. Ce mode collaboratif lancé avec succès dans les années 50 aux Etats-Unis et expérimenté en France dans les années 80 où il s'est développé de façon inégale et informelle, s'impose peu à peu comme LA solution adéquate capable de résoudre l'équation schéma d'aménagement territorial cohérent et politique de diversité performante au sein des entreprises. Quels sont ses atouts et ses freins, ses besoins et ses usages, son cadre juridique et son impact organisationnel ? Combien d'acteurs économiques et institutionnels l'ont adopté en France ? Etat de l'Art avec les pionniers du télétravail...**

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, étendu par arrêté du ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement en date du 30 mai 2006, sonne le véritable coup d'envoi du télétravail en France en le légitimant. Le texte en donne la définition suivante : " Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière... "

L'accord distingue désormais quatre formes de télétravail :

1. en réseau au sein de l'entre-

prise dans des locaux distincts au sein souvent de "télécentres", bureaux mis à la disposition de télétravailleurs par une entreprise et équipés d'outils informatiques et de télécommunications. Les télétravailleurs peuvent être soit des salariés d'entreprises ou d'administrations distantes, qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leurs organisations, soit des télétravailleurs indépendants.

2. dans des locaux partagés par plusieurs entreprises

3. nomade : le travailleur partage son temps entre plusieurs lieux sans travailler à son domicile. Plutôt jeune et masculin, il occupe souvent une fonction commerciale ou technique qui l'astreint à travailler dans les locaux des clients de son entreprise.

4. à domicile. La moitié d'entre eux (soit 1 % des salariés) disent travailler " toujours au même endroit ou presque ". On les qualifie de " télétravailleurs fixes à domicile ". L'autre moitié déclare fréquenter plusieurs lieux de travail différents, ce sont les " télétravailleurs alternants à domicile ". Dans ces 2 cas, le profil est celui d'un cadre confirmé, fortement investi dans son travail, lequel déborde largement sur sa vie personnelle.

## Une évolution contrastée

C'est le mathématicien américain Norbert Wiener qui évoque le premier dès 1950 dans ses travaux sur la cybernétique le concept de télétravail. Il y mentionne le cas d'un architecte vivant en Europe qui supervise la construction d'un immeuble aux U.S.A. sans avoir à se déplacer, grâce à des moyens de transmission de données. En 1962, lorsqu'en Angleterre, des firmes internationales commencent à délocaliser à domicile le travail de leurs programmeurs, " le telework ou telecommuting " conserve sa définition : une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi.

En 1972, quand Alvin Toffer, dans "Le choc du futur ", annonce une migration possible du bureau vers le domicile, il ne sait pas encore que la première crise pétrolière va pousser les entreprises à s'orienter vers des solu-

tions de télétravail pour accroître leur productivité et la flexibilité de leurs salariés. Ce n'est qu'en 1978 que le rapport Nora-Minc célèbre en France le mariage de l'informatique et des télécommunications à travers la naissance d'un nouveau concept la " Télématique ". Le travail à distance commence à émerger, mais lentement car les réseaux de télécommunication n'étaient pas ce qu'ils sont. Elle est associée de façon encore floue aux notions de téléactivités (activité professionnelle ou non, effectuée à distance de son domicile grâce à la télématique) ainsi qu'aux téléservices (tous les services liés aux télécommunications, à l'informatique et développés aujourd'hui à travers les Centre d'appels). Mais c'est avec l'apparition du premier micro-ordinateur personnel conçu par Steve Wozniak et Steve Jobs, fondateurs de Apple Computer en 1981 et la connection de 213 ordinateurs sur Internet que le télétravail voit véritablement le jour. Des projets pilote sont validés au Canada. Le web accessible au grand public en 1983, favorise très vite son essor. En juin 1980, Raymond Barre, alors Premier Ministre, demande à Gérard Braun, député des Vosges, un rapport évaluant l'impact de la télématique sur le travail à domicile. En 1990, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR), lance un premier appel à projet suivi d'un second en 1992, d'un troisième en 1993 et d'un quatrième en 2004. L'Etat accorde lors de ce dernier appel d'offres une enveloppe incitative de 3 millions d'euros pour la création de 100 télécentres.

Mais le télétravail peine à décoller, faute de maturité du marché en France. A l'occasion du dernier colloque organisé au Sénat le 26 mars dernier par le Réseau National des Télécentres sur le thème " Télétravail, télécentres et développement durable ", Jérôme Coutant, Chef du Pôle aménagement numérique des territoires DIACT(ex Datar) dresse un bilan mitigé de cette expérience pilote " 40 dossiers traités en 4 ans à peine pour une trentaine de télécentres régionaux éligibles aujourd'hui ". Jean-François Poncet, Sénateur du Lot et Garonne, pionnier et ardent défenseur du Télétravail en France avec Pierre Laffitte, Sénateur des Alpes-Maritimes, en a conclu que " l'équipement technologique ne suffit pas pour convaincre et accélérer le changement. Il faut faire évoluer les mentalités des décideurs encore réticents à disposer de collaborateurs managés à distance ". Le taux de pénétration d'Internet en France et la montée en puissance du management par projet en entreprises depuis 2000 qui valorise le travail coopératif devrait contribuer à amorcer une nouvelle étape. Ce mode organisationnel qui consiste à faire travailler ensemble sur un site commun des salariés éloignés géographiquement des locaux de l'entreprise et/ou rattachés à des fonctions différentes de l'entreprise : marketing, production, recherche et développement, etc...en favorisant la gestion flexible du travail à distance commence à trouver un écho positif auprès des entreprises et des institutionnels soutenus par l'Etat qui fait du télétravail l'un des

## Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

axes majeurs du Grenelle de l'Environnement.

### Les atouts et les contraintes du télétravail

Avec le télétravail les entreprises réduisent leurs frais généraux et dépenses (jusqu'à 30%), optimisent leur productivité, augmentent la motivation de leurs salariés tout en réduisant l'absentéisme. De plus mieux organisés et plus motivés les salariés sont opérationnels immédiatement. En parallèle, les salariés sont à 100% impliqués dans leur travail. Ils peuvent équilibrer vie professionnelle et vie privée. Ils se débarrassent des contraintes logistiques (transport, embouteillages, essence, grèves...), gèrent davantage et mieux leur temps de travail. Pourtant la résistance au télétravail persiste. En effet, certaines questions laissées en suspens en limitent encore l'expansion. Comment l'employeur peut-il mesurer et contrôler le temps de travail ? S'il lui est difficile de déterminer le temps effectivement travaillé par le salarié, il court en revanche de nombreux risques juridiques dès lors que les temps de repos ne sont pas respectés par ses salariés ainsi que le temps dévolu à la formation. Il peut également se voir infliger des condamnations fortes pour non-paiement d'heures supplémentaires réalisées parfois à son insu - la traçabilité et les preuves de l'activité s'effectuant via Internet (enregistrement du temps passé sur l'ordinateur du télétravailleur, temps de connexion à l'extranet...). Il n'a pas le droit d'instaurer des dispositifs de contrôle de l'activité de ses salariés sans en informer les salariés, les représentants du personnel ainsi que la CNIL quand lui-même court le ris-

que de voir -si un système d'information fiable, sécurisé et adapté n'a pas été instauré avec le télétravailleur- des informations confidentielles diffusées à la concurrence. Culturellement, le dirigeant a tendance également à assimiler le travail à distance à du temps libre et craint souvent de ne pouvoir réellement évaluer les résultats et les compétences d'un télétravailleur, voire de le diriger efficacement si ce dernier n'est pas inséré physiquement dans une équipe. Des inconvénients considérés de plus en plus comme mineurs par les entreprises au regard des avantages que le télétravail procure. Chantal Foulon, Directrice Adjointe Relations Sociales du MEDEF, se félicite de la mise en place du contrat de travail bipartite sur la base du volontariat signé en 2005 avec l'ensemble des représentants syndicaux "qui offre des garanties collectives aux salariés, les préserve de l'isolement et leur permet l'accès à des formations ponctuelles... Cet accord vise à optimiser les emplois sans crainte de déviation du télétravail ! ". Une opinion partagée par l'ensemble des organisations syndicales qui de leur côté regrettent que 12 entreprises seulement en France aient signé un accord collectif. Elles confirment par ailleurs la nécessité pour un bon fonctionnement de ce mode collaboratif de veiller au maintien d'un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle par l'instauration de plages de disponibilité du salarié à l'égard de ses employeurs d'environ 5 à 6 h avec immersion obligatoire de 1 à 2 jours par semaine en entreprise afin d'éviter l'isolement et inversement au respect du salarié qui ne doit pas être en connexion permanente, à disposition de son entreprise.

### Exemplarité du groupe Alcatel-Lucent

Convaincus par les bénéfices du télétravail, certains grands groupes - IBM, THALES, INTEL- se sont lancés dans l'aventure. Le groupe Alcatel-Lucent, a ainsi mené sur son site de Vélizy en 2002, une expérience-pilote qui a permis à une vingtaine de salariés nomades volontaires d'exercer leur activité en alternance à domicile grâce à une nouvelle forme d'organisation du travail (réunions programmées sur site ou à distance, planification des astreintes et interventions sur les plateformes). " L'objectif du groupe était de tester un concept, de mesurer les incidences sur la vie privée et de faire de ses salariés les ambassadeurs de leurs produits et de leurs activités à l'extérieur ". explique Jacques-Olivier Vallet, chef de projet Télétravail et Mission handicap d'Alcatel-Lucent. Fin 2005, l'effectif était de 50 télétravailleurs, de 150 en 2006, de 200 fin 2007. Le succès de cette expérimentation agréée par les 5 organisations syndicales représentatives incite aujourd'hui la Direction du groupe à étendre ce mode de collaboration à l'ensemble des sites d'Alcatel et de ses départements (soit 7 établissements pour un effectif global de 7000 salariés), à l'exception de certains postes non éligibles qui requièrent une présence fixe permanente. Une expérimentation qui devrait faire des émules comme l'en atteste le groupe IDC, leader international mondial dans l'analyse prospective des marchés des technologies de l'information. Selon l'étude menée par le cabinet-conseil sur l'évolution de la part de la population active mondiale qui travaille à distance depuis 1999, le télétravail se développerait de façon exponentielle dans les zones de l'Asie

Pacifique, (hors Japon), des Etats-Unis et de l'Europe de l'Ouest. La croissance du nombre d'employés qui travailleront à distance va s'accélérer. En 2004, ils étaient 650 millions à travers le monde, en 2009, ils devraient être 850 millions, soit un employé sur quatre dans le monde.

### L'essor du télétravail nomade

Pierre Morel-à-l'Huissier, député de la Lozère, auteur du rapport "Du télétravail au travail mobile", présenté le 10 novembre 2006 au Premier ministre, chargé alors d'identifier les causes du retard français dans l'utilisation du télétravail (7 % de la population active contre 13 % en Europe en 2006) avait préconisé un certain nombre de solutions dans les sphères publique et privée. Il avait notamment suggéré pour ce qui concerne l'action gouvernementale : la création d'un portail dédié et des communications ministérielles renforcées sur ce sujet ; de faire du télétravail un outil de modernisation de l'État et de l'intégrer dans le champ de la négociation collective ; d'organiser l'échange d'expériences entre administrations et fonctionnaires, de développer la formation des télétravailleurs et leur encadrement à cette démarche et de rechercher toutes les fonctions susceptibles de faire l'objet d'une application du télétravail au travers d'audits dans le cadre de la réforme de l'État. Du côté du privé, il proposait 6 orientations : la prise en compte du lieu où le travail est effectivement réalisé par le télétravail, et non celui de l'implantation de l'entreprise, pour bénéficier des avantages fiscaux; la formation initiale et continue des professionnels à l'utilisation des TIC et au télétravail; la coordination des projets, leur suivi et leur évaluation au sein d'une structure déconcentrée placée au niveau des DDTEFP ou DRTEFP ; l'instauration d'une présomption d'accident du travail lorsque la situation de télétravail a été formalisée par le contrat de travail et que l'accident survient au domicile dans le cadre de la réalisation de ses missions et pendant la période d'exécution de la charge de travail ; amélioration des conditions de travail du télétravailleur (ergonomie du poste); enfin, la création d'un statut microsocial, à l'image du statut micro-fiscal. Si toutes ses solutions n'ont pu concrètement être

## Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

encore mises en œuvre, Pierre Morel-à-l'Huissier, établit aujourd'hui un état des lieux plutôt satisfaisant. " Le développement du télétravail nomade en France, évolue au rythme de l'extension de la couverture mobile qui avoisinait les 80 % de taux de pénétration de la population française fin 2007 et de l'informatisation accélérée de la société : 64 % des foyers sont équipés d'ordinateurs aujourd'hui contre 15% en 1995. avant 2002, il n'existait aucun cadre juridique. La notion de télétravail était plus liée à des contraintes qu'à des avantages pour le décideur ou la Collectivité car elle nécessitait des aménagements complexes du poste de travail à la charge de l'employeur." L'avènement des mobiles propulse le télétravail vers un " open work " en phase d'expansion qui révolutionne la politique managériale des entreprises, orientées de plus en plus pour ses salariés en situation de mobilité vers des solutions mixtes, mêlant travail à domicile et espaces de bureaux partagés à temps partiel.

### L'avènement des télécentres en France

Les villes sont engorgées, les lieux de travail, souvent éloignés des habitations et, sur le chemin, trafic, pollution et stress nous gâchent la vie. Mais le télétravail, qui devait nous libérer de ces contraintes, peine à émerger en France, où il plafonne à 7% de l'activité totale, contre 30% aux États-Unis et 20 % en Scandinavie. Fin 2005, étaient reliées à internet, près de 95% des entreprises et 7,4% de la population active en France, dont 5,4% en nomade et 2% à domicile, pour une moyenne européenne de 13% et de 25% aux États-Unis.

Une enquête menée par le BVA pour le compte de la CNSAEA menée du 13 au 14 Avril 2007 auprès de 457 personnes formant un échantillon représentatif des 'citadins' ayant leur résidence principale dans des villes et/ou agglomérations de plus de 100 000 habitants a révélé que la vie à la campagne a évolué mais qu'il est toujours aussi difficile d'y exercer une activité professionnelle (66%) et si plus d'un citadin sur 3 désire s'installer à la campagne, 60% d'entre eux n'a pas encore choisi sa région d'installation tout en ayant un projet professionnel.



Atelier au Colloque du Sénat

Déjà, 440 000 télétravailleurs salariés et de plus en plus de télétravailleurs indépendants s'installant à la campagne exercent leur activité à domicile ou de façon nomade. Une grande partie d'entre eux expriment le souhait de travailler au moins une partie de leur temps à proximité de leur domicile, de leur maison de campagne ou de leur clientèle, afin d'éviter l'isolement et d'enrichir leurs connaissances par des échanges réguliers d'informations. Des télécentres - espaces professionnels équipés d'outils informatiques et de télécommunications à disposition des télétravailleurs - ont ainsi vu le jour. Ils sont aujourd'hui une trentaine en France. Un virage vers l'ère économique numérique d'ores et déjà amorcé sur le terrain constate Jean-Michel Astier, Président du Réseau National des Télécentres qui témoigne " du dynamisme des élus et de leur souhait de mener une politique locale vers des emplois durables développés grâce aux télécommunications et confortés par l'attractivité de leurs territoires ". Il est indispensable -ajoute-t-il- pour relever ce défi en parallèle " de valoriser auprès des entreprises le télétravail comme levier de performance, de productivité et d'une optimisation des ressources humaines au bénéfice conjoint du salarié et de son employeur". A l'occasion du Colloque "Entreprises en télécentres " fin 2007, le RNT a énoncé le démarrage de la seconde phase du programme impliquant les régions Midi Pyrénées, Aquitaine, Normandie, Nord et Ile de France.

### Retour d'expérience en Régions

Des télécentres du Beaujolais, du Cantal, de Montluçon aux portes de l'Auvergne où transitent des télétravailleurs anglais et entreprises locales, à la démarche d'Ariège-expansion pour l'accompagnement de télétravailleurs dans un contexte de revitalisation d'un territoire rural en passant par l'expérience du plus " ancien " télécentre à Lans-en-Vercors, tous avouent leur enthousiasme pour cette nouvelle forme organisationnelle du travail qui fait largement ses preuves. " En fréquentant un télécentre, explique Fabien Miedzianowski, directeur des systèmes d'information au Conseil général du Cantal le télétravailleur sort de chez lui pour se rendre dans un lieu de travail qu'aura éventuellement validé son employeur et où il côtoie d'autres télétravailleurs. Dans chacun d'eux, on trouve ainsi quatre postes de travail partagés, car le télétravailleur peut n'y venir qu'à temps partiel et travailler ailleurs le reste du temps. Une personne animant le local est là pour lui permettre de réserver son poste à l'avance. " Pour faire exister le projet, les télétravailleurs répertoriés localement ont été démarchés. Tout comme ont été sollicités des demandeurs d'emplois désireux de s'installer comme travailleurs indépendants. À terme, le Cantal comptera sept télécentres. Quels sont les attraits pour un jeune créateur d'entreprise ? "Un loyer modéré (8 € le m2 sur une durée maximale de 2 ans), des outils qui fonctionnent, une maintenance du matériel et aussi une

assistance dans divers domaines. Des Fonds de Soutien Européens nous permettent de faire de l'accompagnement d'entreprises en télécentres ou en pépinières grâce à un réseau d'agents spécialisés dans les TIC, dans la gestion et le marketing. " ajoute Michel Laclautre, Directeur Formation Développement, CCI Montluçon Gannat aux Portes de l'Auvergne. Pour le télécentre de Murat, logé dans la Maison des services, une quinzaine de candidats ont déjà bénéficié d'une formation. Yann Kervran était directeur de la rédaction dans une société d'édition à Apt. " Depuis tout petit, je rêvais de venir vivre en Auvergne", explique ce passionné d'histoire qui produit en ce moment des ouvrages d'architecture militaire. Il comptait travailler chez lui, mais sa ligne téléphonique n'était pas éligible au haut débit. Alors, en attendant qu'elle le soit, le télécentre le dépanne. " C'est très confortable. En plus, c'est gratuit. Arrivant de Provence, où l'on ne pense qu'à vous "traire", j'ai halluciné. ". Carima Houd, voisine de bureau de Yann Kervran, était secrétaire pour un ambulancier qui a cessé son activité. Elle a décidé de créer sa propre entreprise. Handicapée motrice, la formule du télétravail lui permet de lever les obstacles liés aux déplacements. La politique de développement touristique du Beaujolais à l'initiative de Danielle Chuzeville, Présidente de l'Association " Beaujolais vert", s'organise de son côté, autour de deux axes principaux : d'un côté le renforcement de l'attractivité touristique à l'échelle locale, nationale et internatio-

## Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

nale ; et d'un autre côté le développement d'une politique en faveur du tourisme de loisirs et de découverte par la mise en valeur des spécificités du territoire. 26 centres multimédia ont été répertoriés. Ils permettent la formation de 1000 personnes/an. Le télécentre de Saint Mamert permet la formation de 300 personnes/an. Les personnes sans outil informatique et les touristes peuvent venir par ailleurs se connecter gratuitement. Enfin, Ariège Expansion, agence de développement économique d'Ariège Pyrénées a initié le projet "Ariège accueille les Solos" financé par l'Union Européenne, l'Etat et les Collectivités locales. L'opération permet de détecter des candidats télétravailleurs indépendants, télétravailleurs salariés potentiels à l'installation en milieu rural et futurs créateurs d'entreprises. Elle a ainsi identifié 150 personnes qualifiées " prospects ", 95 " solos d'Ariège", 15 000 visiteurs sur le site internet dédié, 32 "Télétravailleurs " accueillis en sessions découverte pour évaluer et

valider leurs projets et 9 installations d'entreprises réalisées ou en cours ! " Une Révolution mentale est en marche confirme Philippe Planterose, représentant l'Association Française du Télétravail et des Téléactivités. En favorisant de plus en plus la mobilité des salariés et une plus grande flexibilité dans le travail, elle prépare les actifs à la mondialisation. Le télétravail permet ainsi d'équilibrer l'emploi au plan territorial par un développement de parcs d'activités dans les zones rurales et la revitalisation des zones périurbaines. Il représente pour l'entreprise la solution la plus à même d'éviter le chômage technique et la baisse de productivité en anticipant les mutations socio-économiques. S'inscrivant dans une démarche de développement durable, il constitue la meilleure réponse au problème de désengorgement des centres-villes et des transports publics. " Un enjeu social de taille qui devrait bouleverser le paysage géo-économique dans les années à venir ! ■

## DOCUMENT 4

### Gironde : le télétravail prend son envol

Laurie Bosdecher – *Sudouest.fr* – 13 décembre 2013

**Après les entreprises, la Région, le Conseil général et la CUB s'y mettent. Les candidats sont nombreux.**

*Travailler à distance ne rime pas forcément avec travailler chez soi. De nombreux tiers-lieux, comme à Latresne, ont ouvert ces derniers mois.*

Un air de **petite révolution** souffle en cette fin 2013 dans les administrations publiques. À la Région, au Conseil général et à la Communauté urbaine de Bordeaux, **des groupes de 20 à 30 agents expérimentent le télétravail**. Un à deux jours par semaine, **ils travaillent à distance à leurs horaires habituels**. Soit à domicile, dans des tiers lieux ou dans des antennes décentralisées de leur administration.

Si quelques grands groupes privés s'y sont déjà mis, comme [Thales](#) ou [Turbomeca](#) dans la région, « **nous ne sommes pas très en avance dans ce domaine en France** », confie Eugénie Marchandière, chargée de mission à la Région. À l'exception du **Rectorat de Bordeaux, pionnier en la matière**, le télétravail était jusqu'à présent **quasi inexistant dans les services publics**.

La [loi de mars 2012](#), encadrant le télétravail dans la fonction publique, a convaincu la Région de se lancer « avec d'autres bonnes raisons, explique Corinne Garmendia, directrice adjointe des ressources humaines et des relations sociales au Conseil régional. Beaucoup d'agents habitent loin de Mériadeck, certains même en dehors du département. »

Pour ceux qui viennent en voiture, **le temps de trajet domicile-travail s'est accru ces dernières années**. Pour certains, il a même doublé. La faute à une agglomération bordelaise de plus en plus engorgée aux heures de pointe et poussant ceux qui n'en ont pas les moyens à habiter de plus en plus loin.

Quand le Conseil régional a lancé son appel à candidatures au début de l'année, **beaucoup de volontaires ont postulé au télétravail**. Et pas uniquement les fonctionnaires passant deux heures au volant cinq jours par semaine. « Avec cette expérimentation, **nous avons aussi voulu nous adresser aux personnes ayant un problème de santé et pouvant ainsi être maintenues en activité** », poursuit Corinne Garmendia.

Le Conseil général et la Communauté urbaine ont procédé de la même manière. Là aussi, les candidats ont été nombreux. Dans les trois administrations, **le temps passé dans les trajets domicile-travail a été retenu en priorité**. L'avis de la hiérarchie a aussi été sollicité.

#### La confiance comme pilier

Deux solutions ont été proposées aux 30 télétravailleurs de la CUB : **soit travailler à distance de chez eux ou dans les centres de gestion de la CUB**. « À domicile, ils n'ont pas accès à toutes les applications de leur métier, ce qui leur demande de préparer un peu en amont ce qu'ils vont faire ce jour-là », explique Sandrine Darriet, à la direction innovation sociale de la CUB.

Au Conseil général, on a résolu ce problème. Les 24 agents travaillant à distance un à deux jours par semaine le font dans les centres routiers départementaux ou les maisons de la solidarité et d'insertion disséminés sur le territoire où **des bureaux ou salles de réunion inoccupés ont été aménagés pour eux.**

« Cela leur permet un accès au réseau simplifié. Ce système évite l'isolement et crée du lien entre des agents qui ne se voient jamais », relève Aurélie Tchekaloss, chef de service qui a piloté la mise en place de ce dispositif au Conseil général.

La Région a opté pour une autre méthode en équipant de boîtiers et d'ordinateurs portables tous ses télétravailleurs **pour qu'ils aient accès d'où ils veulent au réseau du Conseil régional.** Début 2014, chacune des administrations tirera un premier bilan. « Notre but est d'aller vers un **management plus participatif**, en donnant plus d'autonomie aux agents, avance Corinne Garmendia à la Région. Ce dispositif ne peut reposer que sur la confiance. » « Nos télétravailleurs se sentent soulagés. Ils vivent cette expérience comme un appel d'air », avance Sandrine Darriet, à la CUB.

Le dispositif sera-t-il étendu à d'autres agents ? Oui, si l'expérimentation est positive, disent ces responsables. Les syndicats des personnels ont tous approuvé la démarche, sauf à la CUB. « Le télétravail remplit de nombreux objectifs fixés dans nos différentes politiques de développement durable : baisse du bilan carbone, baisse des coûts des trajets domicile-travail, moins de fatigabilité et de stress », estime Aurélie Tchekaloss.

Toutes les études le prouvent : **les télétravailleurs sont plus concentrés que sur leur lieu habituel de travail.** Loin du « rien foutre » parfois encore avancé par les détracteurs de ce système.

## DOCUMENT 5

### Quand le télétravail modifie le travail de l'encadrement

Martine Doriac – *La Gazette des communes* – 7 décembre 2012

**Aux Entretiens territoriaux de Strasbourg, 1500 responsables de collectivités étaient réunis, les 5 et 6 décembre, autour du thème des « éco-défis et cyber enjeux ». Parmi les plus suivies, la conférence intitulée « Au bureau comme chez soi : que change le télétravail ? » et organisée par le Syndicat national des directeurs généraux de collectivités territoriales (SNDGCT) a présenté les points forts et risques de cette nouvelle forme d'organisation du travail qui bouscule le management.**

« La relation reste une relation de travail. Elle exige, pour le manager, de passer d'une vision unidirectionnelle à celle de l'animateur de communauté, avec des liens qui se tissent dans des temporalités différentes, le manager donnant la cohésion », a souligné Alex Lepriol, consultant de Décision Publique, dans son introduction sur les enjeux managériaux du travail distant, qui bouscule les frontières des organisations.

Cinq risques, relevés par le rapport du Conseil d'analyse stratégique sur l'impact des TIC sur les relations de travail, sont pointés :

1. risque d'augmentation du rythme et de l'intensité du travail,
2. risque de surcharge informationnelle,
3. risque de renforcement du contrôle de l'activité et de réduction de l'autonomie,
4. risque d'affaiblissement des relations interprofessionnelles et/ou du collectif de travail (risque d'isolement),
5. risque de brouillage des frontières spatiales et temporelles entre le travail et le hors travail.

« Le trajet permet la déconnection entre les deux temps. L'outil numérique ne permet pas tout », soulignait Alex Lepriol qui formule plusieurs recommandations :

- organiser des temps de rencontres où les télétravailleurs sont présents, avec des temps d'échange individuel avec chacun,
- adopter une posture de confiance a priori,
- rassurer le télétravailleur sur le fait qu'il reste visible pour l'organisation et pour la poursuite de sa carrière (promotion).

#### Nouveau rôle des managers

Le consultant souligne l'importance de la constitution des équipes qui expérimentent le télétravail. Le rôle innovant et la présence des managers est selon lui déterminante, alors que le télétravail bouscule les frontières de l'organisation et comporte pour celui qui l'expérimente une mise en danger. « Il faut que les agents sachent immédiatement s'ils sont dans le vrai ou pas, que les indicateurs d'évaluation soient définis et perçus clairement pour éviter les situations d'inconfort », a-t-il recommandé.

Autre conseil pour constituer les équipes amenées à travailler sur des sites distants (télécentres par exemple) : leur adjoindre des « équipiers soleil » qui vont faire passer des éléments de tension, mettre de l'ambiance, apporter un confort relationnel et une efficacité dans le travail.

## A Quimper, charte et contrat

Directrice générale des services de la ville et de l'agglomération de Quimper (1 600 agents), Béatrice Mérand confirme ce point de vue à partir de l'expérimentation en cours dans sa ville, fondée sur une approche environnementale des déplacements et des enjeux énergétiques.

A Quimper, le choix a été fait de proposer le télétravail, pas plus de deux jours par semaine (RTT comprises) aux agents vivant à plus de 20 km (300 concernés, 220 agents intéressés), et avec l'accord du chef de service.

« Cela interpelle les managers, car ils devront donner leur autorisation, donc avoir réfléchi à comment ils vont organiser ce télétravail dans leur service », précise Béatrice Mérand.

Le cadre a été défini par une charte de télétravail et un contrat d'engagement. Une vingtaine d'agents démarrent l'expérimentation fin 2012/début 2013. Mais tous les métiers qui requièrent une présence physique, nombreux dans une mairie, ne sont pas concernés.

Pour éviter que les frontières entre vie privée et professionnelle ne se brouillent la charte prévoit un volet « respect de la vie privée ». « Ce n'est pas parce qu'on travaille à domicile que l'on peut être joint à toute heure », remarque Béatrice Mérand. Un espace dédié, au domicile et une connexion haut-débit sont en outre exigés des volontaires. Des temps d'évaluation sont prévus avec la DRH. « Même si peu d'agents sont concernés, cela produit un effet de capillarité, l'idée que la collectivité peut innover, travailler différemment ».

8 à 10 000 km de trajets devraient ainsi être économisés. « Cela donne un autre regard sur les territoires ruraux périphériques, qui deviennent plus attractifs », souligne Béatrice Mérand.

## Télétravail en télécentre dans le Cantal

Au conseil général du Cantal (1 200 agents), c'est une démarche pragmatique et progressive qui a été appliquée. « A notre grande surprise, au fur et à mesure que l'on a développé ce projet, il a soulevé tout un tas de questions organisationnelles et culturelles », décrit Pascal Rigault, directeur général adjoint ressources.

Ce département a lui aussi adopté pour ses agents le principe du volontariat et de l'accord du responsable de service, la règle des 20 km et des 2 jours maximum, avec une phase d'expérimentation de 12, puis 18 et aujourd'hui 32 agents. Mais les modalités diffèrent de celle de Quimper où les agents concernés télétravaillent depuis leur domicile.

Dans le Cantal, ils se rendent dans des télécentres implantés sur tout le territoire ou dans les 70 implantations du conseil général. Seuls ceux qui sont éloignés de ces lieux travaillent chez eux. « Le gain du télétravail, ce n'est pas l'économie de mètres carrés ou de postes de travail. Tout se fait à budget constant. Le gain pour la collectivité est culturel et managérial. C'est un projet de conduite du changement à grande échelle. Et la nouveauté, c'est le fait que ce sont les agents eux-mêmes qui en sont demandeurs », précise encore Pascal Rigault qui voit dans cette nouvelle modalité de travail un mouvement de fond amené à s'installer durablement.

« Quand vous pouvez économiser deux pleins d'essence par mois, si ce n'est plus, pour fournir un travail amélioré, le gain est réel », a-t-il assuré, parlant d'externalité positive difficile à quantifier, mais concrète.

### **Profil de télétravailleur**

Pour pallier les risques pointés en introduction par Alex Lepriol, le DGA du Cantal a précisé le profil requis pour les télétravailleurs : « être autonomes, très rigoureux et cadrés dans sa tête pour s'astreindre à des horaires habituels de travail ».

Au conseil général du Cantal, chaque cas est analysé avec une fiche d'évaluation. Un bilan annuel, notamment des gains en qualité et niveau de vie dégagés, est prévu.

### **Les cadres aussi**

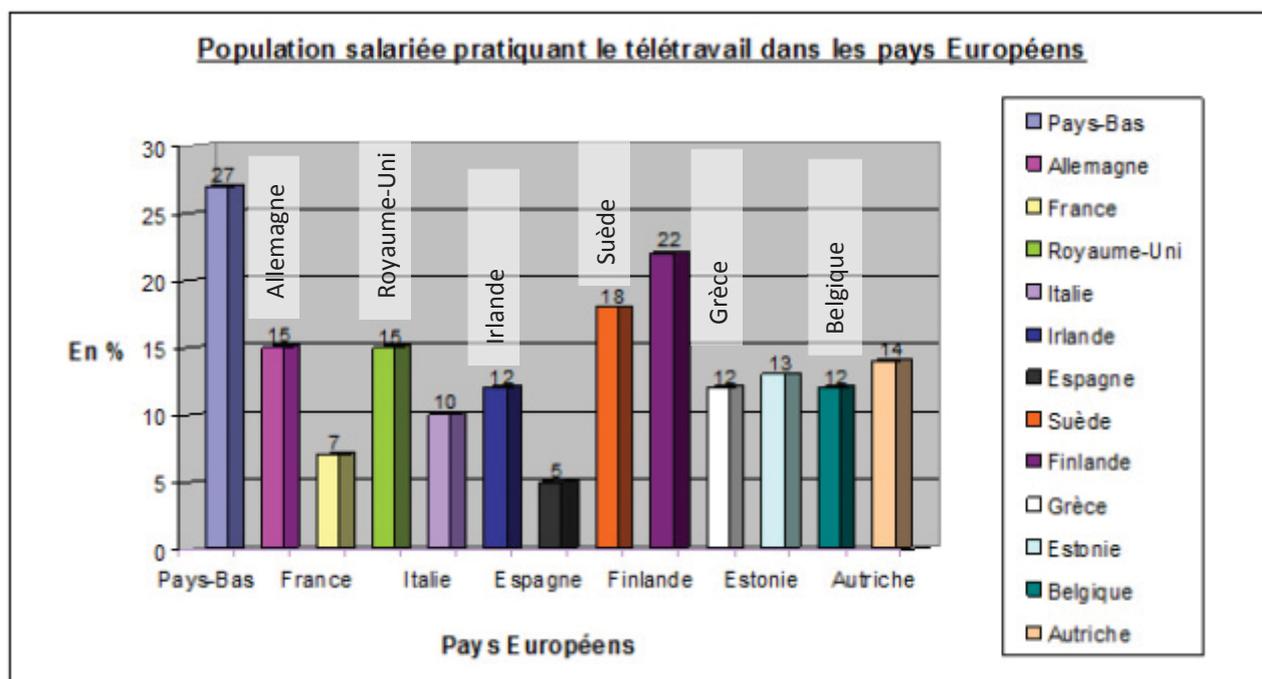
Dans ces deux expérimentations, conduites en mode projet, les cadres peuvent eux aussi demander à télétravailler, en fonction de l'éloignement de leur domicile, comme pour les autres agents à Quimper, sur un à deux jours par mois dans le Cantal, pour une veille spécifique, une note à écrire ou pour prendre du recul sur un dossier.

Quant à l'évaluation de cette nouvelle méthode de travail, les participants à cette table-ronde recommandaient de ne pas oublier de questionner ceux qui ne sont pas en télétravail dans les services, pour identifier comment ils étaient impactés par les évolutions. Dans tous les cas, il est recommandé de mettre en place des indicateurs et moments d'échanges qui permettront de « capter » les efforts conduits.

## Benchmark télétravail dans la fonction publique territoriale (extrait)

Vincent Bogaers – Synthèse de l'étude réalisée par le cabinet Interface Conseil – Études & Formation – Paris – [www.groupe-interface.fr](http://www.groupe-interface.fr) – 1<sup>er</sup> janvier 2014<sup>1</sup>

(Illustrations : diverses sources)



**Le trajet domicile-travail vecteur important de stress.** Les salariés français passent 29 minutes par jour, en moyenne, sur la route de leur lieu de travail. Toutefois 21% de Français mettent plus de 45 minutes entre leur domicile et leur lieu de travail.

### Les outils de collaboration, « meilleurs amis » du télétravail

Aujourd'hui tous nos outils de travail sont présents à nos domiciles. Quel est donc encore l'intérêt de s'infliger ces trajets chronophages et improductifs ?

Bien sûr, lorsque l'on est "au bureau" on cherche à travailler avec, travailler ensemble. Il s'agit de favoriser la collaboration et l'interaction avec ses collègues. C'est l'objet même des réunions. Mais pourquoi ne pas utiliser la visio-conférence à chaque fois que possible ?

45% des bureaux sont inoccupés, à un instant T. Est-ce économiquement justifiable de continuer à sous-utiliser nos capacités coûteuses, dans un contexte d'optimisation des coûts ?

<sup>1</sup> Cette étude regroupe plusieurs documents de différentes natures.

## **Rappel : la loi**

La loi Warsmann sur la simplification du droit pour les entreprises, adoptée le 29 février 2012, a été publiée au journal officiel le 23 mars dernier. Elle précise notamment les conditions d'encadrement du télétravail.

En complément de la législation qui protège déjà les travailleurs à domicile, l'article L. 1222-9 définit précisément le télétravail qui « *désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci* ».

## **Contenu**

- I. Le contexte.
- II. La mise en place.
- III. Les agents concernés.
- IV. Les points d'attention.
- V. Les bénéfices du télétravail

## **Introduction**

Un lent développement des pratiques de télétravail en France (et notamment au sein de la Fonction publique)...mais un sujet qui devient inévitable dans un contexte en mutation.

Des perspectives réelles de développement qui correspondent à un choix politique et qui peuvent désormais s'appuyer sur un cadre juridique.

# MON BUREAU DE DEMAIN

COMMENT LES FUTURS MANAGERS VOIENT LEURS ESPACES DE TRAVAIL À LA SORTIE DE L'ÉCOLE.

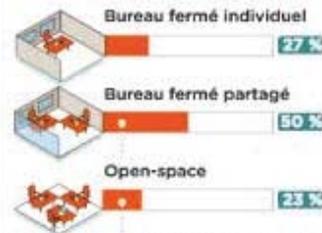
## ★ LE BUREAU CLASSIQUE EN VOIE D'EXTINCTION

À quoi souhaitez-vous que ressemble votre bureau ?



**93 %** ne veulent plus d'un bureau classique.

Dans lequel de ces espaces aimeriez-vous travailler ?



**73 %** privilégient l'espace collectif.

## ★ VIE PROFESSIONNELLE / VIE PERSONNELLE : LA FRONTIÈRE S'ESTOMPE

Demain, vous travaillerez dans votre bureau et ...

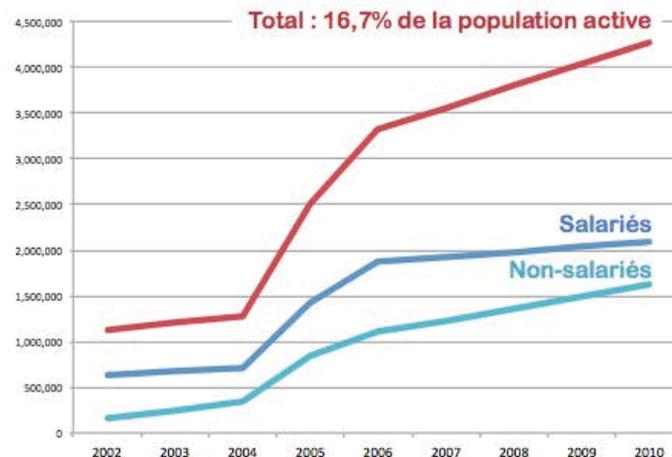


La plupart privilégient le travail hors de l'entreprise.

## ★ L'INFLUENCE DES ESPACES DE TRAVAIL



## NOMBRE DE TÉLÉTRAVAILLEURS EN FRANCE



Une étude commanditée par le service prospective du CNFPT et réalisée auprès de 7 collectivités et plus de 300 agents télétravailleurs.

Au sein des collectivités du Conseil Général du Finistère : 140 agents, depuis Mars 2013 ; du Conseil Général de l'Hérault : 88 agents, depuis Juin 2013 ; du Conseil Général du Lot : 13 agents, depuis Avril 2013 ; de la Ville de Quimper – Quimper Communauté (services mutualisés) : 12 agents, depuis Mars 2013 ; de la Ville de Boulogne Billancourt : 5 agents, depuis Mars 2013 ; du Conseil Régional Auvergne : 40 agents, depuis Mai 2013 et du Conseil Général de la Drôme : 46 agents, depuis Juin 2013.

# I. Le contexte

Le télétravail identifié comme un moyen au service des objectifs de développement durable et de qualité de vie au travail de la collectivité

1. L'enjeu « développement durable » à travers la question des déplacements domicile-travail
2. L'enjeu de « ressources humaines » centré plus particulièrement sur la « qualité de vie/ santé au travail » des agents

Un enjeu lié aux déplacements travail-domicile qui concerne davantage les conseils généraux que les autres collectivités... Des motivations à l'origine du télétravail qui peuvent se conjuguer

L'introduction du télétravail représente un changement substantiel dans le fonctionnement de la collectivité ; le projet suscite nécessairement des arbitrages et des réticences.

La conclusion reste la même, « on ne développe pas le télétravail pour le télétravail ». Et même si, au fur et à mesure du temps, le télétravail peut s'inscrire dans une approche plus globale – certaines collectivités ont déjà abandonné ou prévoient d'abandonner in fine le critère d'éloignement géographique – son lancement doit résolument s'ancrer dans une politique pilier pour la collectivité.

# Plusieurs villes prêtes à se lancer dans le télétravail

Compiègne, Noyon, Saint-Leu-d'Esserent et Senlis participent à la création de centres de télétravail. Un projet lancé par la Chambre de commerce et de l'industrie isarienne.

Le premier devrait être implanté à Beauvais-Tillé. Mais d'autres collectivités de l'Oise talonnent la ville « préfecture ». Toutes veulent avoir leur centre de télétravail. En travaillant main dans la main avec la Chambre de commerce et de l'industrie (CCI), à l'initiative de ce projet. Pour le moment, la CCI identifie les besoins des futurs usagers sur l'ensemble du département, via une enquête internet.

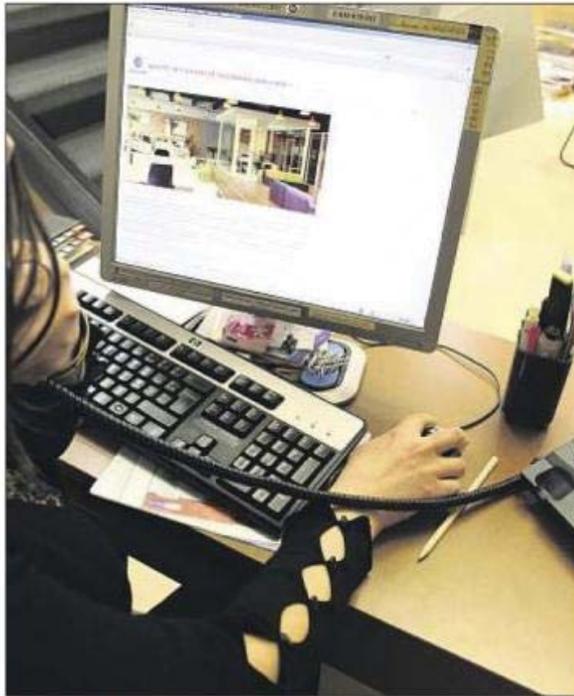
Du côté des villes tests, tout semble déjà en place. Des locaux au réseau internet, il n'y a plus qu'à accueillir le télétravailleur et son ordinateur. En gros, à appuyer sur le bouton ON.

## L'essayer pour créer la demande

« On est intéressé par ce service depuis un an, lance Patrick Deguise, président de la communauté de communes du Pays noyonnais. Le télétravail se développe de plus en plus. »

Et sur le territoire noyonnais, le lieu d'implantation est tout trouvé : le campus Inovia, ce parc d'activités qui a investi la quarantaine d'hectares vacants de l'ex régiment de marche du Tchad. « Le centre de télétravail prendrait place dans la seconde tranche de l'actuel centre d'affaires. Nous avons réservé cinq à six cellules de bureaux. Il s'agit d'accueillir des télétravailleurs deux-trois jours sur le site, détaille Patrick Deguise, et d'annoncer : nous allons les ouvrir et les tester courant 2014. »

Cette logique est partagée dans



Compiègne et Noyon sont prêts à ouvrir des bureaux pour accueillir, dès 2014, quelques télétravailleurs. Une façon comme une autre de créer une demande.

le Compiégnois. « L'Agglomération de la région de Compiègne (ARC) est prête à se livrer à une première expérience », commente Philippe Marini, président de l'ARC. Et de lister :

« Nous avons des locaux de disponibles à la Maison de l'emploi, près de la gare ; au parc technologique des Rives de l'Oise à Venette. Plusieurs solutions sont possibles. On peut réa-

gir très vite s'il le faut, dès le courant de l'année prochaine. »

Quant à une véritable implantation à long terme d'un centre de télétravail, Philippe Marini le situe dans les murs de l'actuelle CCI sur la ZAC de Mercières. « Une grande restructuration de cette zone est en réflexion, notamment autour de la Chambre de commerce et de son restaurant d'entreprise, et des douanes. Ce sont des locaux très mal utilisés actuellement. Mais ce projet va mettre du temps. »

Le sud de l'Oise n'est pas en reste avec deux communes sur les rangs, Saint-Leu-d'Esserent et Senlis.

Dans cette dernière, une place au télétravail sera laissée dans le futur Centre européen d'excellence en biomimétisme (Ceebios), dans le cadre de la reconversion de l'ex-41<sup>e</sup> Régiment. « Ce projet de centre de télétravail est mentionné dans le dossier du Ceebios », indique Pascale Loiseleur, maire de Senlis. « Nous n'avons pas encore défini quel bâtiment sera concerné. »

Pascale Loiseleur préfère s'en tenir au calendrier fixé par la CCI : « Pour l'instant, elle est à la première étape de ce projet de centre de télétravail. Nous en sommes à cerner les besoins et les cibles. On presse la demande : beaucoup de Senlisiens travaillent en région parisienne. » L'édile continue : « Ils peuvent être intéressés à travailler dans un lieu très connecté, en lien avec des chercheurs et des étudiants. »

ANGÉLIQUE GOYET et  
AURÉLIEN TOURNIER

## L'EXPERT



Philippe ENJOLRAS  
Président de la  
Chambre de  
commerce et de  
l'industrie de l'Oise

## « Ce n'est pas du travail à domicile »

Depuis près d'un an, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de l'Oise se penche sur la problématique des déplacements domicile-travail, et pense à créer des centres de télétravail.

« L'Oise est un territoire privilégié, à la fois éloigné et proche de gros bassins d'emplois, indique Philippe Enjolras, président de la CCI. Beaucoup d'isariens travaillent à Paris ou dans la ceinture parisienne. Ouvrir dans un centre de télétravail présente des avantages pour les salariés comme pour les entreprises. Nous travaillons mieux lorsque le trajet domicile-travail n'est pas long. » Il insiste : « ce n'est pas du travail à domicile. Ce ne sont pas des salariés chez eux. Une fois que le modèle économique sera trouvé, il faudra en construire un autre. Il faut créer tout un maillage sur le département. Il ne faut pas que des personnes mettent 1 h 30 pour venir travailler au télécentre. »

Un premier télécentre sera implanté à Beauvais-Tillé, avant Compiègne.

En attendant, afin d'identifier les attentes de futurs usagers, la CCI a lancé une consultation sur Internet, disponible sur [www.teletravail-oise.fr](http://www.teletravail-oise.fr).

Le télétravail serait ainsi plus facilement assimilable lorsqu'on est déjà habitué à travailler hors de son périmètre hiérarchique, à la fois « à distance » des uns et des autres et ensemble au sein d'un même projet.

Les responsabilités et le travail s'organisent, dans ce cas, de façon visible par tous. « Le développement du télétravail avec un management du XVIII<sup>e</sup> siècle, c'est inimaginable... » ; « En matière de culture projet, il y a le discours et la réalité sur le terrain »

Selon les collectivités, le positionnement des élus à l'égard du télétravail et leur implication dans le portage du projet diffèrent : moteur, soutien, sur la réserve.

Partie prenante de la mise en œuvre du télétravail, de nombreux représentants de direction soulignent les apports qu'ils perçoivent du télétravail, au-delà des stricts objectifs affichés en matière de développement durable et de qualité de vie au travail : management par objectifs, orienté résultats.

Un positionnement a priori favorable des organisations syndicales au développement du télétravail, Un rôle de garde-fou dans le cadre du dialogue social. Les préoccupations des organisations syndicales ont porté avant tout sur :

- les conditions de travail du télétravailleur : les conditions d'installation technique, la prise en charge matérielle, la quotité de travail et le risque de surcharge, les accidents du travail, le risque d'isolement
- l'accès au télétravail : le mode de sélection et le risque de discrimination (motivation des refus de candidatures, risque de création de tensions ou de frustrations au sein des équipes...)
- les conditions d'arrêt du télétravail et de retour au mode de travail habituel
- le suivi de la mise en œuvre de l'expérimentation.

Les résultats d'enquêtes organisées par certaines collectivités témoignent de l'intérêt – ou de la curiosité – des agents pour le télétravail. La plupart des collectivités constatent que les appels à candidatures ouverts aux agents n'ont jamais suscité un flot excessif de demandes.

| Les principaux freins                                      |       |       |
|--|-------|-------|
|  | Avant | Après |
| "Doute du management sur l'efficacité des équipes"         | 78%   | 41%   |
| "Incompatibilité avec l'activité des collaborateurs"       | 56%   | 18%   |
| "Incompatibilité avec la culture de l'entreprise"          | 55%   | 16%   |
| "Freins liés au système d'information et à l'informatique" | 33%   | 21%   |

En ce qui concerne les encadrants, on note une difficile adhésion des cadres intermédiaires qui ont l'habitude de travailler en proximité avec leurs agents.

Les managers rencontrent parfois aussi des difficultés à justifier l'acceptation de certaines demandes et le refus d'autres demandes.

Toutefois, et c'est à souligner, on voit une évolution sensible des perceptions des managers, a posteriori.

## II. La mise en place

Au niveau opérationnel, le projet est très souvent animé par un chargé de mission télétravail rattaché à la direction des ressources humaines ou non (Agenda 21). Dans certains cas :

- une animation transverse, voire un co-pilotage, peuvent être assurés par des acteurs de différentes fonctions, ce qui est un gage supplémentaire de réussite.
- une équipe projet représentative de l'ensemble des fonctions/métiers enrichit et affine le dispositif au fur et à mesure : cela permet de limiter les préjugés et d'élargir les représentations possible du télétravail.

L'enquête met en exergue d'une part l'importance d'une phase d'expérimentation, qui permet de mesurer l'intérêt, vérifier la faisabilité et élaborer les conditions pour la généralisation ; et d'autre part un effort important à faire, de communication et de pédagogie. Il s'agit en particulier de présenter / identifier le bon dosage entre un cadrage suffisant en amont et une marge de manœuvre dans la mise en œuvre par le terrain : « Ferme sur les principes et souple dans la mise en œuvre ».

## III. Les agents concernés

Si les profils gestionnaires sont relativement nombreux parmi les télétravailleurs, les collectivités soulignent la diversité des métiers des agents en télétravail au-delà des fonctions supports.

Une grande majorité de collectivités ont imposé des critères d'éligibilité complémentaires, en plus de la notion de tâches « télétravaillables » dans le choix prioritaire des candidats au télétravail. S'adjoignent des critères implicites qui reflètent le niveau de confiance du manager, condition incontournable dans la mise en œuvre du télétravail.

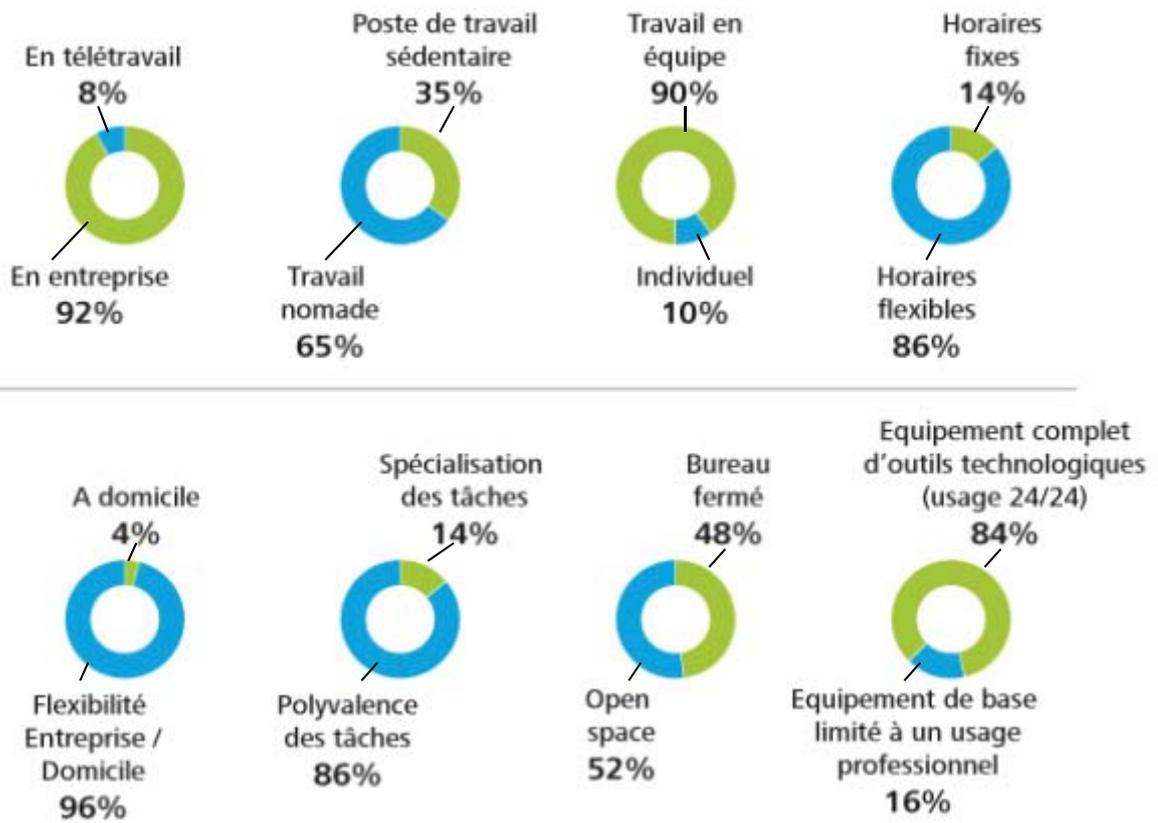
[...]

## IV. Les points d'attention

- 1) Veiller à la continuité et à l'organisation du travail de l'unité
- 2) Garantir la qualité du travail et limiter le risque de dérives de non-travail
- 3) Fluidifier le fonctionnement collectif
- 4) Un risque d'isolement du télétravailleur... ou un risque de mise à l'écart ?
- 5) Le risque d'une trop grande intrusion du travail dans la sphère personnelle de l'agent
- 6) Le risque technique

# V. Les bénéfices du télétravail

## Quel serait l'environnement de travail idéal ?



L'étude montre un bénéfice ressenti par tous sur les conditions de travail et la qualité de vie.

Par ailleurs elle confirme les gains économiques non négligeables (frais de transport, garderie/crèche...) pour les agents concernés ainsi qu'une satisfaction personnelle plus grande dans le travail.

L'introduction du télétravail n'a pas induit une diminution de la quantité et de la qualité du travail. Les rédacteurs notent une anticipation et une organisation de l'activité plus forte, une autonomie renforcée pour les agents.

# LE TÉLÉTRAVAIL : OUTILS (LOGICIELS ET SITES WEB) POUR TÉLÉTRAVAILLER

Guillaume Payre – *Blog intelligence* – 11 mars 2013

## Outils logiciels pour télétravailler

- **Trac** : logiciel en ligne de gestion de tickets (tâches)
- **TeamViewer** : logiciel de prise en main de PC à distance
- **Skype** pour communiquer par écrit et oralement et échanger des fichiers
- **Google Apps (Gmail et Google Docs)** et **Dropbox** pour partager des fichiers (**Google Drive** n'existait pas encore)
- **Etherpad** pour travailler en collaboration sur un texte (ex : emailing) (racheté depuis par Google et fermé)
- **Diigo** pour bookmarker les sites/blogs

## Les outils pour télétravailler existent grâce à l'informatique et à Internet.

*Voici des logiciels utilisés (tous ne sont pas spécifiques au télétravail car les logiciels non-spécifiques ont un intérêt) :*

- un logiciel en ligne de gestion des tickets (tâches) appelé Trac et un logiciel de gestion des projets appelé [deskaway.com](http://deskaway.com)

A chaque nouvelle tâche à effectuer, on ouvre un « ticket », une fiche consacrée à une tâche avec une description, une personne à laquelle elle était assignée et la semaine de l'année à la fin de laquelle la tâche devait être effectuée entièrement.

- **TeamViewer** : logiciel de prise en main de PC à distance  
C'était un des logiciels les plus utiles.  
Je peux « laisser la main » à quelqu'un d'autre sur mon PC et regarder ses manipulations.

- **Skype pour chatter et s'appeler**

C'est LE logiciel utilisé quotidiennement.

Skype est à la base un logiciel qui permet aux utilisateurs de passer des appels téléphoniques à travers Internet (voix sur IP **VoIP**). C'est aussi une messagerie instantanée entre 2 PC connectés à Internet sur lesquels ce logiciel est installé.

Et dans ce cas les communications écrites et orales sont gratuites.

On peut créer des « salons de discussion » pour des équipes où les membres peuvent poser des questions et échanger.

Se signaler sur le salon chaque matin en disant bonjour et chaque soir en disant bonsoir pour signaler la présence.

Skype dispose d'une fonction très utile en télétravail : le partage d'écran.

Le supérieur peut « partager » son écran avec son subordonné. Le subordonné voit ainsi quelles manipulations sont à effectuer sur l'écran de son supérieur et le subordonné peut se souvenir de la procédure montrée.

- **Google Apps (Gmail et Google Docs)**

Services payants de Google pour avoir une messagerie mail utilisable par une entreprise.

L'interface était ainsi celle de Gmail avec une adresse email [@entreprise.com](#)

Des « boucles » peuvent être créées : chaque email concernant l'équipe X est ainsi envoyé à tous les membres de l'équipe X qui étaient « dans la boucle ».

- **Google Docs utilisé pour écrire des procédures et prendre des notes.**

Autre outil : **Dropbox.**

- **Dropbox pour partager des fichiers**

Dropbox est un service de stockage et de partage de fichiers en ligne.

En version gratuite on dispose d'un espace de stockage en ligne de 2 Go.

L'entreprise peut partager un dossier avec tous ses employés. Ou un dossier par équipe.

- o Documents à stocker :

- procédures standardisées

- fichiers contenant des adresses emails

- documents de travail...

- **Etherpad pour travailler en collaboration sur un texte**  
Accessible à <http://piratepad.net>, Etherpad est un autre logiciel formidable pour une collaboration en télétravail. C'est un éditeur de bloc-note en ligne sur lequel 2 personnes ou plus peuvent travailler en même temps, les modifications de chacun apparaissant surligné par une couleur spécifique à chaque auteur.
  
- **Diigo pour bookmarker les sites et blogs qui parlent de votre entreprise**  
Ce logiciel peut servir à stocker une revue de presse collaborative effectuée à chaque fois qu'un site Web parlait de votre entreprise.  
Diigo est utile pour attribuer des « étiquettes » (*tags* en anglais) à chaque article et ainsi conserver une trace et classer ces articles. Pour signaler ou « bookmarker » les articles cela se faisait avec un navigateur Web (Firefox) et une barre d'outil spécifique à Diigo.  
Tous les collaborateurs de l'entreprise peuvent accéder à la base de données produite et ils sont avertis par email à chaque fois qu'un article est classé.  
Ce logiciel est donc utile pour analyser et exploiter les résultats d'une veille informationnelle.
  
- **WordPress**  
CMS (*Content Management System*) qui fait « tourner » des blogs.

## DOCUMENT 8

### DES OUTILS POUR LE TÉLÉTRAVAIL (PRÉSENTATION DES SOLUTIONS INFORMATIQUES) – Site *Commentcamarche.net* – Janvier 2014

#### Des outils pour le télétravail

Laisser à vos employés le choix du télétravail ou rester au cœur de votre entreprise tout en travaillant à distance, c'est possible grâce aux outils de communication et outils collaboratifs.

Ces outils permettent au télétravailleur de rester informé des activités de l'entreprise et de participer en temps réel aux projets en cours de la même façon que s'il travaillait au sein de l'entreprise.

- [Outils de communication](#)
- [Outils de collaboration](#)
- [Plateformes de télétravail](#)
- [Le micro blogging](#)

#### Outils de communication

De nombreux outils peu onéreux et faciles d'utilisation existent pour transmettre des informations, des instructions ou des fichiers entre collaborateurs :

- courriers électroniques : utilisation désormais courante pour tous les professionnels, pour la transmission de documents, notamment par le biais des pièces jointes. [Outlook](#), [Thunderbird](#)
- messagerie instantanée : pour écrire et recevoir en temps réel de brèves instructions, précisions, communiquer rapidement sur l'avancement du travail, garder un contact permanent. Si vous ou vos collaborateurs possèdent une webcam, la visiophonie est alors possible. [MSN Messenger](#), [Google Talk](#)
- softphones ou ToIP : pour téléphoner gratuitement de pc à pc. Ce sont des logiciels de téléphonie à télécharger et installer directement sur l'ordinateur. Après le téléchargement, il suffit d'indiquer une adresse de messagerie que vous communiquerez ensuite à vos collaborateurs. Certains softphones regroupent d'autres fonctions : partage de fichiers, messagerie instantanée, visiophonie. [Skype](#), [Windows Live Call](#), [Wengo](#), [Yahoo Messenger](#), [Google Talk](#)
- Voix sur IP : les fournisseurs d'accès internet offrent maintenant quasiment tous un service de VoIP, pour téléphoner gratuitement de téléphone fixe à téléphone fixe.
- Webconférence : pour effectuer des réunions virtuelles, pas autour d'une table mais autour d'un site internet. Fonctionnalités des solutions webconférence : partage d'applications, de documents, de navigateurs Internet, présentation et modification de documents en ligne (notamment des présentations powerpoint, lire article [powerpoint partagé](#)), chat, messagerie instantanée, tableau blanc virtuel. [WebEx](#), [Office Live Meeting](#), [Raindance](#), [Genesys](#)

## Outils de collaboration

Les outils collaboratifs permettent au télétravailleur de participer, suivre en temps réel l'avancement des projets et les interventions de chacun, via des outils de création et suivi.

- **Les outils de travail partagé**

Ils permettent à plusieurs personnes de travailler à distance sur un même document de travail. L'avantage : les modifications effectuées n'effacent pas les versions précédentes. L'inconvénient : les collaborateurs ne peuvent intervenir au même moment sur le même document, ils interviennent l'un à la suite de l'autre.

Le [wiki](#) est un site web librement modifiable par ses utilisateurs. En entreprise, les wikis facilitent l'écriture collaborative de documents, c'est un espace de réflexion : échange et discussion autour de nouvelles idées et nouveaux projets, organisation d'événements, élaboration de documents de travail. [Exosys](#), [Xwiki](#), [Metawiki](#)

Le logiciel de traitement de texte Word possède un outil qui permet d'annoter un texte pour proposer des corrections, il peut donc aussi s'avérer un bon outil de travail partagé pour les télétravailleurs. Pour accéder à cette option, cliquer sur outils / option / suivi des modifications. Faites votre modification, cliquez sur entrée, la modification s'affiche sous forme d'encart coloré à droite de votre texte. Ou placez-vous à l'endroit voulu, cliquez sur Insertion / Commentaire et écrivez dans l'espace qui apparaît.

Les forums sont un autre outil de télétravail. Les télétravailleurs peuvent retrouver leurs collaborateurs autour de cette plateforme d'échange pour partager leurs idées, échanger leurs points de vue, par exemple sur l'état d'avancement d'un projet. Pour créer un forum gratuitement : [xooit](#), [forumactif.com](#), [forumparfait.com](#), [monforum.com](#).

- **Les outils d'accès aux informations**

Ces outils permettent aux télétravailleurs d'accéder rapidement à tous les documents et informations déjà existants au sein de l'entreprise.

En plus d'être un espace de réflexion et de mise en commun du travail, le [wiki](#) est un espace de stockage et de partage d'informations, il permet la libre circulation de l'information entre tous les collaborateurs de votre entreprise. Il peut regrouper les calendriers des projets, comptes rendus de réunions, fichiers et documents de travail, base de contact, description des produits et services existants.

Avec le [carnet d'adresse partagé](#) il est possible de mettre en commun les contacts détenus par chaque membre de l'entreprise.

- **Les outils de coordination**

Ces outils de gestion des tâches facilitent le suivi des projets et permettent d'organiser les interactions entre contributeurs et entre télétravailleurs et personnes chargées de la validation.

Une fois le travail distribué, les workflow se chargent de créer automatiquement les agendas, de gérer l'archivage des documents, de suivre la bonne exécution des documents et de lancer des alertes si les documents ne sont pas rendus à temps. Ces solutions sont payantes.

[WorkflowGen](#), [W4](#), [cmlight](#), [workflow.com](#), [wfmc](#).

L'[agenda partagé](#) permet aux télétravailleurs de votre entreprise d'accéder en ligne à l'agenda de chacun. L'agenda partagé est mis à jour en temps réel et chacun peut ainsi organiser son temps de travail en fonction du planning de ses collaborateurs pour plus d'efficacité.

[PartAgenda](#), [Calendae](#)

## Plateformes de télétravail

Des plateformes de télétravail pour entreprises existent, elles regroupent plusieurs des outils cités précédemment. L'utilisation de ces plateformes est payante.

[leweb](#), [solution de collaboration](#), [Zevillage](#)

## Le micro blogging

Il existe des services de communication appelés « micro blogging » du type Twitter entièrement réservé à un usage « privé ». Les entreprises sont les principales cibles de ces services pour l'instant gratuits. Installés très rapidement sur chaque poste, l'outil permet d'envoyer des mini messages accessibles uniquement aux personnes membres du groupe.

Achèvement d'un dossier, demande d'aide à un collaborateur, grosses nouvelles corporate... ces services sont non seulement un moyen de communiquer à distance mais aussi un outil d'animation d'équipe. Attention à bien cadrer son usage, pour éviter les abus qui déqualifieraient les vraies infos. Un des plus connus : [Yammer](#).

## Gestion des temps et télétravail

Sophie Girardeau - (dossier spécial « RHLine ») [www.myrhline.com](http://www.myrhline.com) – 21 février 2013

### **Comment la mise en place d'un SIRH de gestion des temps et des absences, cadrant au mieux le télétravail, peut favoriser son développement.**

Chez Alcatel Lucent, une politique de télétravail a été mise en œuvre. En France (10 000 personnes sur les 70 000 que compte le groupe), elle se décline de différentes façons selon les entités légales. Dans certaines, le télétravail est exclu les lundis et vendredis pour éviter qu'il ne déguise de longs week-ends. Dans d'autres, on planifie en amont les jours de télétravail afin que les managers programment les réunions hebdomadaires et s'assurent de la présence d'un nombre minimum de personnes sur place. Il est intéressant de noter que des salariés "badgeurs" (salariés en heures) peuvent aussi bénéficier du télétravail.

« La durée travaillée prise en compte pour cette journée de télétravail est alors égale à la durée de travail théorique prévue pour la journée ; tout calcul d'écart entre durée de travail réelle et théorique est neutralisé », explique Jean Christophe Fischer, responsable de projet SIRH chez [Alcatel Lucent France](http://www.alcatel-lucent.com). Les salariés soumis au badgeage physique ne peuvent badger en effet ; les badgeurs web peuvent le faire, mais cela n'est pas pris en considération car ce badgeage, dans le cadre d'une journée de travail à la maison, ne serait pas nécessairement pertinent. « Cette organisation a permis par exemple à des mères de famille de pouvoir mieux gérer leur emploi du temps, notamment le mercredi. Le télétravail permet en outre un temps complet au lieu d'un 4/5<sup>e</sup> », note Yael Malka, manager chez [ConvictionsRH](http://www.convictionsrh.com), cabinet de conseil SIRH qui a accompagné le groupe dans ce projet.

### **Une demande de visibilité sur la question de la gestion des temps**

« Les DRH se demandent de plus en plus comment faire pour avoir de la visibilité sur la question de la gestion du temps », constate Thomas Estadiou, directeur associé du cabinet. Si dans les murs de l'entreprise on peut envisager la mise en place de pointeuses ou de badgeuses – accompagnées de leurs contraintes : nécessité d'une badgeuse à tous les étages, perte du badge, obligation de badger quatre fois par jour –, c'est exclu dans le cadre du télétravail. La mise en place d'un SIRH prenant en charge la gestion des temps et incluant l'option télétravail apporte une réponse à cette demande.

### **« En France on est encore en mode contrôlant sur le sujet du télétravail »**

La gestion des temps répondant à plusieurs nécessités – la mise sous contrôle d'aspects règlementaires, le respect du temps de travail, la productivité du travail –, ses enjeux sont nombreux. Qui plus est lorsqu'il s'agit de télétravail. Qui plus est en France, qui, bien que progressant sur le sujet avec un taux de 14,2% de télétravailleurs salariés du privé et du public (source [LBMG Worklabs](http://www.lbmgroup.com)), fait figure d'élève à la traîne à côté de la Finlande par exemple qui atteint les 30%. Si le sujet passe bien aux États-Unis et crée des crispations chez nous, c'est qu'on reproche au télétravail de déshumaniser la relation, relation à laquelle on attribue tant de vertus comme le prouve le rôle crucial de la machine à café dans les échanges. « On est donc encore en mode contrôlant sur ce sujet, d'où l'importance d'avoir des outils qui peuvent cadrer ce mode de travail ; la possibilité d'avoir une bonne gestion de son temps de télétravail rassure le management et les équipes », constate Yael Malka.

L'entreprise ayant le devoir de démontrer que ses salariés travaillent dans de bonnes conditions, comment satisfaire à cette exigence dans le cadre du travail à domicile ? Le SIRH doit suivre toutes les contraintes des accords et de la réglementation du temps de travail. Dans le choix de la

solution, le télétravail en lui-même n'est pas un point d'attention car toutes les solutions pourront le gérer – l'enjeu du télétravail est d'abord d'agir sur l'ambiance de travail et la prévention des risques psychosociaux. « Mais si les accords de télétravail sont très spécifiques et particuliers, alors oui, cela deviendra un point d'attention », précise Yael Malka. « Il convient donc d'évaluer les risques réglementaires (non-conformité aux accords), organisationnels (absentéisme), relationnels (isolement du reste de l'équipe du fait de la non présence du télétravailleur dans les murs de l'entreprise) ainsi que les risques relatifs à la productivité », poursuit-elle. Ce type de mise en place se décline bien entendu sur d'autres sujets de la gestion des temps : temps partiels, congés parentaux, congés pour longue maladie, RTT, etc.

### **Externaliser ou internaliser la gestion des temps et des absences ? La réponse de ConvictionsRH**

« Nous observons de plus en plus une tendance à l'externalisation. Elle permet aux services RH de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée, comme le développement et la gestion des carrières, le recrutement, la fidélisation. Cette tendance fait également évoluer les compétences en interne. Les RH deviennent donneurs d'ordre, de réels business partners et installent en interne une notion de prestation de services. »

## DOCUMENT 10

### Étude : Le télétravail et la sécurité des informations des entreprises

---

18 septembre 2013

Publié par *UnderNews Actu*

**L**e télétravail séduit un nombre croissant d'entreprises, qui laissent leurs salariés exploiter leurs documents papier et électroniques en dehors de leurs locaux, souvent au mépris des risques de sécurité pour leurs informations.

Une récente étude d'Iron Mountain, le spécialiste des services de conservation et de gestion de l'information, révèle en effet que peu d'employeurs offrent à leurs télétravailleurs les moyens et les recommandations nécessaires pour protéger leurs informations.

Selon l'étude, près de 2/3 des salariés européens travaillent désormais de chez eux, à temps plein ou partiel. Mais seules 18 % des entreprises indiquent à leurs salariés les types de documents papier et électroniques qu'ils sont autorisés ou pas à utiliser chez eux, et 17 % disposent d'une politique formelle de télétravail. Le télétravail suppose également une infrastructure IT adaptée. Or 60 % (66% pour le France) des employeurs ne fournissent pas à leurs salariés distants les équipements appropriés et 67 % (78% pour le France) ne leur donnent pas d'accès sécurisé à un intranet. Et près d'1/4 (22 % et 31% pour le France) ne leur proposent aucun équipement adapté ni accès sécurisé.

Par ailleurs, de nombreux employeurs tolèrent des comportements qui peuvent mettre en péril leurs informations : envoi et réception de documents professionnels par messagerie électronique personnelle (50 %), ou encore documents professionnels qui traînent au domicile (29 %) ou finissent à la poubelle (19 %). Qui plus est, environ 1 télétravailleur sur 10 (11 % et 15% pour le France) travaille depuis un cybercafé ou utilise un réseau Wi-Fi non sécurisé pour envoyer et recevoir des documents professionnels (7 %). Ces comportements exposent les données à des risques de vol, dont les conséquences peuvent être dramatiques pour l'entreprise concernée.

Le nombre de télétravailleurs augmente, tout comme la fréquence du télétravail. 15 % des personnes interrogées travaillent de chez elles tous les jours et 15 % à raison de 2 à 4 fois par semaine.

Marc Delhaie, PDG d'Iron Mountain France, commente ainsi les conclusions de l'étude : « *Les entreprises laissent leurs employés utiliser leur ressource la plus précieuse, à savoir leurs données, en dehors du bureau sans même leur offrir les moyens d'appliquer les meilleures pratiques de gestion de l'information, notamment de stockage et de destruction sécurisés. Il est essentiel qu'elles étendent leurs procédures de gestion de l'information à leurs télétravailleurs et salariés distants. Et pas seulement pour leurs données numériques, mais aussi pour leurs documents papier, tout aussi susceptibles de tomber entre de mauvaises mains.* »

#### **Les dirigeants et cadres supérieurs ont le plus recours au télétravail**

D'après l'étude d'Iron Mountain, la représentation du télétravail varie selon la fonction. Les dirigeants et cadres supérieurs sont ceux qui y ont le plus recours : tous les jours pour 1/3 (32 %) d'entre eux et 2 à 4 fois par semaine pour 22 %. 1/3 (35 %) des salariés du secteur du marketing travaillent de chez eux 2 à 4 fois par semaine. Ils sont 21 % dans le secteur

de l'informatique. Le télétravail est en revanche plus rare dans les services RH et administratifs.

Iron Mountain offre aux entreprises quelques recommandations simples pour permettre à leurs télétravailleurs de protéger leurs informations :

- Mettre en place des règles de télétravail claires et simples, qui imposent notamment d'utiliser des messageries professionnelles pour toutes les communications professionnelles, ainsi que des réseaux sécurisés en dehors de l'entreprise.
- Identifier les données qui doivent demeurer en permanence en lieu sûr et en informer les télétravailleurs, en gardant à l'esprit que toutes les tâches ne se prêtent pas au télétravail.
- Élaborer une politique de télétravail qui définit les engagements de l'employeur, à fournir l'équipement et l'infrastructure IT nécessaires, par exemple, et les obligations des salariés, de gérer les informations conformément aux meilleures pratiques, y compris de destruction sécurisée des documents.
- Former régulièrement les employés à l'application des règles et directives de l'entreprise, et vérifier qu'elles restent à jour des dernières meilleures pratiques identifiées.
- Fournir aux employés tous les équipements IT dont ils ont besoin et un accès sécurisé au réseau de l'entreprise, qui leur permettront d'envoyer et de recevoir des documents en toute sécurité, et leur éviteront d'imprimer des documents confidentiels au bureau dont ils n'auront peut-être pas l'utilité chez eux.

Pour cette étude, Iron Mountain a interrogé des employés au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne.

Source : *Global Security Mag*

