



## CONCOURS EXTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2013

**Note de synthèse ayant pour objet de vérifier l'aptitude des candidats à l'analyse d'un dossier soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale**

### EPREUVE N° 4

**Durée : 4 h  
Coefficient : 5**

#### SUJET :

**Vous êtes chargé(e) de mission auprès du Directeur général des services d'un Conseil général à dominante rurale. Il vous demande une note présentant les différents enjeux du télétravail, puis des propositions relatives aux principaux leviers ou actions concrètes qui s'offrent à la collectivité en la matière.**

#### DOCUMENTS JOINTS

<b>Document n° 1</b>	Article 133 de la loi n°2012-347 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	<b>Page 3</b>
<b>Document n° 2</b>	Code du travail – Section consacrée au télétravail créée par la loi du 2012-387 du 22 mars 2012	<b>Page 4</b>
<b>Document n° 3</b>	Message clés du rapport du Centre d'analyses stratégiques du Premier Ministre intitulé <i>Le développement du télétravail dans la société numérique de demain</i> (novembre 2009)	<b>Page 6</b>
<b>Document n° 4</b>	Synthèse du rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (Ministère de l'Economie et des Finances) intitulé <i>Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique</i> (juillet 2011)	<b>Page 8</b>

<b>Document n° 5</b>	« Télétravail bientôt prêt à l'emploi » - Article de la revue <i>Autoroutes de l'Information et Territoires</i> du 04 septembre 2012	<b>Page 16</b>
<b>Document n° 6</b>	« Travailler chez soi ne va pas encore de soi » - Dossier du quotidien <i>Métro</i> paru le 15 novembre 2011	<b>Page 17</b>
<b>Document n° 7</b>	« Nouvelles technologies : L'Ariège mise sur le télétravail pour attirer les néoruraux » - Article de Carina Louart paru dans l'hebdomadaire <i>La Gazette des Communes</i> le 16 mars 2009	<b>Page 18</b>
<b>Document n° 8</b>	« Controverse : Faut-il obliger les salariés à venir au bureau ? » - Article paru dans l'hebdomadaire <i>Courrier international</i> du 14 au 20 mars 2013	<b>Page 19</b>
<b>Document n° 9</b>	« Plus de distance : Plus de compétences » - Article de Sébastien Duval paru dans la revue <i>La Lettre du cadre territorial</i> du 15 novembre 2012	<b>Page 20</b>
<b>Document n° 10</b>	« La nouvelle stratégie gouvernementale pour le déploiement du Très Haut Débit » : communiqué de presse du Ministère du Redressement Productif du 20 février 2013	<b>Page 22</b>
<b>Document n° 11</b>	« Très haut débit : le gouvernement améliore le financement des projets des collectivités » - Article de Delphine Cuny paru dans la revue <i>La Tribune</i> paru le 11 avril 2013	<b>Page 23</b>
<b>Document n° 12</b>	« Le Pays de Murat, terre d'accueil pour le télétravail » - Article de José Soto paru dans la revue <i>Maires de France</i> paru en février 2012	<b>Page 26</b>
<b>Document n° 13</b>	« Installer un télécentre rural pour dynamiser son territoire » - Article de Séverine Cattiaux paru dans la revue <i>Le Courrier des maires</i> en février 2013	<b>Page 27</b>
<b>Document n° 14</b>	« Le Télétravail à l'essai » - Article paru dans le magazine d'information édité par le Conseil général du Finistère <i>Finistère Penn-Ar-Bed</i> en mars 2011 »	<b>Page 29</b>
<b>Document n° 15</b>	« Télétravail : la revanche des collectivités rurales » - Article de Frédéric Ville paru dans la revue <i>Le journal des maires</i> en mars 2013	<b>Page 30</b>
<b>Document n° 16</b>	« Organisation : des pionniers ouvrent la voie du télétravail » - Article de Maud Parnaudeau paru dans l'hebdomadaire <i>La Gazette des Communes</i> le 26 avril 2010	<b>Page 32</b>
<b>Document n° 17</b>	« Télétravail : quelles avancées ? » - Article d'Olivier Guillaumont paru dans la revue <i>La Lettre du cadre territorial</i> le 1 <sup>er</sup> octobre 2011	<b>Page 36</b>
<b>Document n° 18</b>	« Fonction publique territoriale : Vers le télétravail ? » - Article d'Isabelle Crochard paru dans la revue <i>Journal des Maires</i> en avril 2011	<b>Page 39</b>

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies** : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont **pas indispensables**.

**LOI n° 2012-347 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**

NOR: MFPF1116839L

Article 133

Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du code du travail. L'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats.

Un décret en Conseil d'Etat fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail.

# DOCUMENT N°2

4

## CODE DU TRAVAIL

- Partie législative nouvelle
  - PREMIÈRE PARTIE : LES RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL
    - LIVRE II : LE CONTRAT DE TRAVAIL
      - TITRE II : FORMATION ET EXÉCUTION DU CONTRAT DE TRAVAIL
        - Chapitre II : Exécution et modification du contrat de travail

---

### Section 4 : Télétravail

#### Article L1222-9

Créé par LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46

Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail 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.

Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa.

Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.

A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail.

#### Article L1222-10

Créé par LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46

Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

1° De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;

2° D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;

3° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;

4° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;

5° De fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter.

**Article L1222-11**

Créé par LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46

En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. Les conditions et les modalités d'application du présent article sont définies par décret en Conseil d'Etat.

## MESSAGES CLÉS



1. **Depuis au moins dix ans, la France est en retard sur les principaux pays de l'OCDE en matière de développement du télétravail**, quelles que soient les sources ou les approches statistiques. Dans les pays scandinaves et anglo-saxons notamment, il concerne deux à trois fois plus de salariés. En particulier, **la France apparaît très en retard pour le déploiement du télétravail dans l'administration**, puisque dans la plupart des pays de l'OCDE, le cadre juridique du télétravail s'applique aussi aux agents publics.

**Les principaux leviers pour le développement du télétravail en France se situent hors du cadre juridique et sont au nombre de quatre :**

- **une évolution de la culture managériale française** en lien avec des transformations des modes d'organisation du travail et de la production pour les adapter à l'économie de la connaissance ;
- **une meilleure connaissance des gains envisageables** grâce au télétravail, et plus généralement grâce aux TIC, favorisée par le développement d'informations de référence sur le sujet ;
- **la mise à disposition d'infrastructures numériques** de qualité à l'échelle de l'ensemble du territoire, mixant haut débit, 3G et télécentres ;
- **la diffusion d'outils techniques performants**, accessibles, fiables et de moins en moins onéreux, préalable à tout télétravail formalisé au sein des entreprises. Les questions de sécurité des données et de gestion de la vie privée doivent cependant faire partie des réflexions sur les technologies.

2. **Le télétravail et plus largement le travail avec des outils numériques transforment profondément les relations de travail**. En effet, ils mettent à mal les concepts usuels du temps de travail et les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Par ailleurs, ils interrogent le lien de subordination du travail salarié.

**L'un des enjeux majeurs du développement du télétravail aujourd'hui est de donner une plus grande flexibilité du travail au salarié** en lui permettant de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, par exemple, d'interrompre sa journée de travail pour aller chercher un enfant à l'école ou rendre visite à une personne âgée puis de reprendre son travail en soirée.

**Les marges principales de progression du télétravail en France, comme à l'étranger, résident dans la diffusion du télétravail partiel, un à deux jours par**

**semaine.** En effet, un temps complet peut poser des problèmes d'isolement du salarié et réduire les gains de productivité associés au télétravail, le maximum de productivité étant atteint pour un ou deux jours de télétravail par semaine. *A contrario*, les effets positifs pour les entreprises (immobilier) et pour la collectivité (déplacements) sont plus nets en cas de diffusion de ce mode d'organisation à une grande partie des salariés (20 % ou 30 % minimum).

3. Pour prendre son plein essor, le télétravail doit continuer à bénéficier de la règle actuelle du « double volontariat ». Il serait donc préjudiciable de vouloir l'encadrer trop strictement et de manière trop uniforme par la loi. Le télétravail répond aux attentes spécifiques de nombreux salariés (conciliation vie familiale et vie professionnelle) et requiert une confiance entre les deux parties. Au-delà, des principes adaptés à chaque entreprise devraient être négociés avec les représentants des salariés.
4. La proposition de loi actuelle constitue un socle propice pour le développement du télétravail sans explosion d'un télétravail subi ; elle apparaît relativement protectrice pour les salariés sans pour autant dissuader les entreprises qui souhaiteraient mettre en place le télétravail. L'enjeu aujourd'hui réside dans l'effectivité des instances de contrôle des abus et de non-respect du cadre légal et conventionnel : institutions représentatives du personnel, Inspection du travail et conseils de prud'hommes. Une formation de ces acteurs au cadre juridique du télétravail apparaît nécessaire.

Une clarification des règles d'accidents du travail (affirmation du principe de présomption d'accidents du travail au bénéfice du télétravailleur) et du régime d'assurance habitation et de sa prise en charge par l'employeur pourraient toutefois constituer deux ajustements possibles à la proposition de loi. Ces clarifications sont demandées par les entreprises françaises ayant adopté le télétravail. En effet, jusqu'à présent prévalent des principes simples de prise en charge par l'employeur tandis que les problèmes sont réglés au cas par cas.

5. Le potentiel de développement du télétravail, pour une partie de l'exercice de la profession, pourrait concerner jusqu'à 40 % à 50 % des emplois à l'horizon de dix ans. Toutes les fonctions ne sont pas « télétravaillables », notamment dès lors qu'elles n'utilisent pas les TIC. À cet égard, les données disponibles en matière de prospective des métiers et des qualifications montrent que les métiers qui vont se développer le plus ne sont pas en général propices au télétravail (assistantes maternelles, aides à domicile, aides-soignants, infirmières, ouvriers qualifiés des industries de *process*, ouvriers qualifiés de la manutention, employés de maison, etc.). Le développement du télétravail repose donc sur une diffusion large et importante dans les métiers qui lui sont particulièrement propices (emplois de cadres et d'ingénieurs, fonctions administratives support, fonctions intellectuelles, etc.).
6. Dans aucun des pays de l'OCDE étudiés n'ont été mentionnés des abus de télétravail subi lors d'un congé maternité ou d'un arrêt maladie :
  - le congé maternité est un droit de la femme qui ne saurait être remis en question ; le télétravail peut néanmoins être source de progrès social

**avant ou après le congé maternité.** Il permet en effet à la future mère d'économiser ses efforts en diminuant le temps de transport avant son congé maternité, ou à l'un des deux parents de passer plus de temps avec le jeune enfant dans la période postérieure. Il appartient à l'État non de légiférer sur un tel sujet, mais d'encourager les entreprises à proposer à leurs salariés un télétravail à temps partiel dans ces périodes, en s'inspirant des bonnes pratiques existantes tant en France qu'à l'étranger (pour les femmes enceintes par exemple) ;

- un arrêt maladie peut être accordé à un salarié empêché de se rendre à son travail et non de l'exercer (une entorse par exemple). Néanmoins, dans le cas d'un congé maladie, **la pratique du télétravail doit être encadrée pour éviter d'éventuels abus de télétravail subi.** Pour répondre à certains empêchements particuliers, **il pourrait être envisagé de réfléchir à un certificat médical d'aptitude au télétravail,** délivré par un médecin compétent, qui permettrait au salarié, s'il le souhaite, et si son entreprise en est d'accord, de continuer à exercer son activité. Cette situation, qui constituerait une solution alternative à l'arrêt maladie, reste cependant à approfondir : elle n'est envisageable que dans la mesure où elle apportera un avantage à l'État, au salarié et à l'entreprise. Il convient de souligner que la mission n'a repéré aucune disposition juridique de cette nature dans les dix-huit pays étudiés.

**7. Le télétravail n'est pas spontanément destiné à favoriser l'emploi des seniors.** Les entreprises qui l'ont mis en œuvre n'ont pas ciblé cette catégorie de travailleurs, ni en France ni à l'étranger. Le cumul emploi-retraite ne constitue donc pas une modalité de déploiement du télétravail dans les pays pionniers. Quand ils travaillent, les retraités préfèrent souvent conserver un contact avec le collectif de travail, notamment en France.



CONSEIL GENERAL DE L'INDUSTRIE,  
DE L'ENERGIE ET DES TECHNOLOGIES

TÉLÉDOC 798  
120, RUE DE BERCY  
75572 PARIS CEDEX 12

N° 2011/01/CGIET/SG

## RAPPORT

# Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique

**Michel Lartail**

Ingénieur général des mines

**Cédric Siben**

Ingénieur général des mines

**Benoît Bettinelli**

Ingénieur en chef des mines

15 juillet 2011

## SYNTHÈSE

Le télétravail est une notion largement répandue dans le public, mais mal définie dans la mesure où elle fait référence à la réalisation de tâches « à distance ». En conséquence le concept de télétravail recouvre des contenus assez variés selon le point de vue des interlocuteurs :

- La définition historique ou managériale correspond à l'exercice d'une activité professionnelle salariée à distance de sa hiérarchie et de son équipe rendue possible par l'usage des technologies de l'information et de la communication. Elle vise à identifier les cas où le management doit prendre en compte les spécificités de l'encadrement de personnels éloignés de leur hiérarchie.
- Les définitions juridiques se limitent à l'exercice de l'activité professionnelle salariée, régulière et volontaire au domicile, avec des variations sensibles entre pays. Elles visent à préciser les cas où les contrats de travail doivent être modifiés.
- Les autres formes relèvent alors de la notion de « télétravail gris » et sont souvent associées au nomadisme.

Les pratiques liées au nomadisme introduisent une grande variabilité dans le concept de télétravail et une quasi impossibilité à effectuer des comparaisons entre pays.

### **La mission a retenu comme champ d'étude pertinent pour la fonction publique:**

- Le télétravail au domicile ou en télécentre.
- Le télétravail dans les locaux de l'employeur.
- Le télétravail dans le cadre des plans de crise.

### **En réalité, la modalité observée est le télétravail au domicile de l'agent et en pendulaire à raison de un à trois jours par semaine.**

C'est la modalité qui porte le plus de possibilités de développement, tout en maintenant le lien professionnel. Les autres pratiques sont exceptionnelles. Le télétravail est une modalité d'organisation du travail, et donc est indépendant du statut du personnel, fonctionnaire ou contractuel.

### **Dans le secteur public, le télétravail est une pratique encore embryonnaire avec des expériences positives et variées**

On recense une vingtaine d'expérimentations formalisées et quelques centaines de télétravailleurs identifiés. Ces expériences, récentes à deux exceptions près, sont cependant positives, variées et font preuve de créativité. Elles apportent suffisamment d'enseignement pour identifier les freins et blocages et proposer un cadre adapté au développement du télétravail.

S'il y a encore peu d'expérimentations dans la fonction publique de l'Etat, les établissements publics et les grandes collectivités locales apparaissent plus entreprenants. Il n'y a pas de mise en œuvre significative au sein de la fonction publique hospitalière où cette problématique est occultée par la spécificité du personnel soignant et de sa nécessaire présence en continu.

**Le télétravail apporte 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 de 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.

**Les retours concrets pour les employeurs et la collectivité sont limités à cause du manque d'exigence et d'ambition des employeurs.**

Les motivations des employeurs sont inspirées par des principes altruistes, essentiellement le bien être des agents.

Les motivations concernant les aspects « productivité », « économies », « modernisation du management », « extensions des services rendus à l'utilisateur » ou « le bon fonctionnement du service » sont absentes ou faibles.

**Les gains de productivité éventuels ne sont ni mesurés, ni même perçus par les employeurs. Les retours en termes de modernisation du management ou de services rendus aux usagers ne sont pas non plus identifiés ou recherchés.**

Aucune économie sur l'utilisation des locaux n'a pu être identifiée, en dehors du cas particulier du centre d'appel de la ville de Paris. Des économies en ce sens sont hypothétiques car peu compatibles avec le travail pendulaire sur des durées courtes et avec la position des organisations représentatives du personnel (ORP).

**Le télétravail est envisagé, mais peu utilisé, comme modalité d'accompagnement de réorganisations impliquant des transferts géographiques.**

Les résultats semblent d'ailleurs moins positifs et sans pérennité dans les rares situations observées, où le télétravail est perçu par les agents comme une compensation partielle à un avantage perdu.

**Pour les employeurs, le gain est donc actuellement indirect à travers l'amélioration des conditions de vie des agents et dans certains cas une baisse de l'absentéisme, qui n'est cependant pas mesurée.**

**Les employeurs publics, à une exception près, n'utilisent pas le télétravail comme une modalité permettant d'améliorer le service rendu aux usagers**

Pour les citoyens, le bénéfice est également très indirect. Ce sont les télé-services initiés par des collectivités locales qui apparaissent capables d'apporter un « plus » identifiable par les usagers notamment en zone rurale. Mais il ne s'agit pas de télétravail au sens propre. D'autres possibilités comme l'extension des horaires de

réponse aux demandes du public des services n'ont encore été que très rarement explorées.

### **Les employeurs supportent des coûts**

Les employeurs supportent des coûts totaux de l'ordre de 3000 à 4000 € par an en équipements et fonctionnement et en personnel. Les coûts liés à la surcharge de l'encadrement sont relativement élevés et ne s'inscrivent pas toujours dans une démarche de modernisation du management qui pourrait les justifier.

### **Dans le cadre des expérimentations en cours, seuls des établissements publics et des collectivités locales ont une vision globale et stratégique du télétravail.**

- L'effet bénéfique que peut avoir le télétravail sur l'évolution des méthodes de management est peu envisagé par les employeurs. L'origine de la demande est l'agent, jamais le service. Ce sont des établissements publics qui ont utilisé depuis peu le télétravail comme modalité d'organisation du travail pleine et entière (CNAF, Banque de France).
- Les collectivités locales, s'appuyant sur leurs politiques en faveur du développement durable et de l'aménagement du territoire, cherchent à être exemplaires avec leurs services. Les services déconcentrés de l'Etat, bien que chargés pour certains de promouvoir le développement durable ou suivre les évolutions des modalités de travail et ayant pratiquement tous des responsabilités indirectes en matière d'aménagement du territoire, n'ont pas cherché à s'impliquer et à profiter de la dynamique créée localement par ces initiatives.

Dans les ministères, le télétravail est une modalité dont la maîtrise reste à acquérir.

Dans les hôpitaux, le télétravail reste étranger, voire incongru, compte tenu des soins à apporter aux patients.

### **La forme de télétravail la plus utilisée est le télétravail à domicile.**

Les télécentres, déstabilisés par la diffusion des accès haut débit dans le grand public, n'ont pas matérialisé en France et à l'étranger les espoirs mis en eux. Mais des formules plus élaborées offrant aux télétravailleurs indépendants des prestations de pépinières d'entreprise ou d'hôtels d'entreprises sont testées par des conseils généraux.

### **Le télétravail est une modalité d'organisation du travail exigeante.**

**Le télétravail n'est pas fait pour tout le monde et repose sur une relation de confiance.**

Les deux critères de réussite sont l'autodiscipline du télétravailleur et la confiance construite sur les résultats du travail réalisé et non sur l'attitude au travail. Elle bouleverse les usages et interroge la capacité de la hiérarchie à fixer des objectifs clairs et à contrôler les résultats. Les expérimentations actuelles présentent vraisemblablement un biais du fait soit de la sélection de personnes très autonomes, motivées et ayant la confiance de leur hiérarchie

soit du choix d'activités facilement mesurables. L'extension à des populations plus larges nécessite d'être validée et accompagnée.

Il n'est pas possible de résoudre des situations conflictuelles, d'isolement ou d'insuffisance par le télétravail.

La réussite résulte aussi des actions concrètes menées au niveau de l'équipe, et est facilitée par des mesures d'ordre plus général (cadre RH, Système d'information, etc.).

**Dans le cas du télétravail en pendulaire à intensité modérée (≤2,5 j/semaine), le télétravailleur ne se coupe pas du collectif de travail.**

C'est plutôt le contraire qui est observé, quand ils sont présents dans les locaux de l'employeur, les télétravailleurs s'impliquent plus que leurs collègues dans la sphère professionnelle. Lorsqu'ils sont en télétravail, la fréquence des contacts dépend de la nature des tâches réalisées. Certains télétravailleurs restent en contact régulier au cours de la journée avec leurs collègues, d'autres au contraire n'ont besoin que d'un point journalier voire moins.

Cependant au tout début, des tensions personnelles peuvent se manifester à l'intérieur du service du télétravailleur. Le télétravailleur peut également avoir des difficultés à faire comprendre aux personnes des autres services qu'il reste disponible et joignable. Dans pratiquement tous les cas, ces difficultés sont rapidement surmontées.

Mais les rares situations de télétravail à temps complet ont souvent conduit à un abandon motivé par le sentiment d'isolement du télétravailleur.

**Concernant le respect de la vie privée, il ne semble pas qu'il y ait eu d'abus de la part de l'encadrement dans le cadre des expérimentations formalisées.**

Par contre, l'équipement en outils de communication personnels comme les smartphones conduit à des cas de sollicitations excessives des cadres en prises avec les états-majors.

**La plupart des postes dont l'activité est principalement administrative sont compatibles avec le télétravail dans le cas de durée hebdomadaire courte (un à deux jours par semaine).**

Ce ne sont pas les métiers mais les tâches effectuées par un agent qui permettent de définir si un poste est télétravaillable. Il s'agit des tâches de gestion administrative, d'étude et rédaction, de conception de documents et de contacts avec des interlocuteurs, dans la mesure où les moyens de communication et d'accès au système d'information sont disponibles.

Seuls les métiers qui imposent d'être en présence du public, en contact avec la nature ou des équipements techniques semblent à exclure. Néanmoins pour réduire les déplacements, des pratiques de télétravail sur des durées très courtes, une demi-journée ou moins par semaine, commencent à apparaître dans le secteur social et la maintenance informatique.

Quelques métiers peuvent être compatibles avec des durées de télétravail plus longues (trois jours ou plus) : juristes, gestionnaires de dossiers très standardisés, métiers de l'édition et de la communication, traducteurs, etc.

**Le télétravail concerne tous les personnels, hommes et femmes, dans la mesure où leur activité est télétravaillable.**

A l'exception des plus jeunes, tous les personnels des cadres A, B et C se montrent intéressés et sont impliqués dans les expérimentations qui, pour la plupart, affichent clairement une volonté d'ouverture à l'ensemble des personnels.

**Le potentiel à court terme est celui des personnels très autonomes ou de ceux dont l'activité est facilement quantifiable.**

**Le télétravail n'est pas une aide à l'insertion des personnes handicapées, mais contribue au maintien ou au retour en activité en cas de problèmes de santé.**

Il doit être proposé aux travailleurs handicapés dans les mêmes conditions qu'aux autres travailleurs, en effet les personnes handicapées préfèrent quand cela est possible s'intégrer et être en contact permanent avec leur milieu professionnel. Le recrutement direct en télétravail à temps complet doit donc être écarté, sauf exceptions. Les demandes sont traitées avec pragmatisme par les employeurs et les adaptations du poste de travail prises en charge par le FIPHP.

**Le télétravail est une modalité efficace pour répondre aux problèmes de maintien ou de retour progressif en activité en cas de problèmes de santé.**

**Le télétravail est envisagé, mais peu utilisé, comme modalité d'accompagnement aux réorganisations impliquant des transferts géographiques.**

Les résultats semblent d'ailleurs moins positifs et sans pérennité dans les rares situations observées, où le télétravail est perçu par les agents comme une compensation partielle à un avantage perdu. Enseignement rassurant pour l'image à venir du télétravail, dans le secteur public, aucun employeur n'a utilisé ou même envisagé d'utiliser le télétravail pour justifier des restructurations, des déménagements ou préparer des externalisations.

L'accès physique aux services de télécommunications à haut débit comme l'ADSL devient désormais possible sur une grande partie du territoire et les problèmes de sécurisations des communications sont maîtrisés. L'accès depuis l'extérieur aux systèmes d'information est également en voie d'être résolu même si cela pose encore des problèmes locaux et impose une approche rigoureuse en matière de d'identification des informations sensibles ou confidentielles. **La numérisation intégrale des documents n'est pas un préalable au télétravail, mais facilite grandement la vie du télétravailleur et de son entourage professionnel et améliore le bilan économique.**

**Les expérimentations ont montré que les organisations représentatives du personnel (ORP) se sont impliquées avec intérêt.**

Les cas de rejet a priori restent rares. Les ORP entendent non seulement intervenir dans la définition du cadre, mais aussi suivre la mise en place et être associées aux évaluations. Tous les responsables s'accordent sur l'intérêt qu'il y a de les associer le plus tôt possible à la démarche.

Les ORP expriment des craintes concernant l'externalisation, la perte de bureaux ou l'inégalité de traitement. Ces craintes doivent être traitées dans le cadre des discussions locales.

**Les expérimentations ont permis de clairement identifier les problèmes matériels et d'indemnisation des télétravailleurs. Elles ont apporté des réponses acceptables et généralisables.**

**Les principaux freins et obstacles ont pu être identifiés**

**Certains sont appelés à se réduire progressivement ou peuvent être levés par les procédures classiques de conduite du changement :**

- L'incompréhension de l'encadrement et des structures par rapport à ce qu'on peut appeler un « phénomène » au sens où les services concernés (agents et encadrement) s'accordent à constater que cela fonctionne avec peu de cas d'échec.
- La frilosité des responsables qui dans un contexte de réforme et d'économie craignent d'attirer l'attention ou de trahir l'existence de sureffectifs.
- La persistance du management informel. L'encadrement de proximité privilégie le management informel au management par objectifs et a besoin d'avoir les personnels « sous la main ». Dans une moindre mesure, il recherche un niveau de qualité sans recherche conjointe d'une progression de la production réalisée. A défaut de faire évoluer ces pratiques, le développement du télétravail ne portera que sur de faibles effectifs.
- La disponibilité réelle des outils ou mesures qui permettent de télétravailler.
- Le fonctionnement même du dialogue social dans les structures, avec de très forts effets d'instrumentation et de cliquet associés à une certaine méconnaissance du travail réel.

**Mais d'autres freins et obstacles risquent de limiter le télétravail à des expérimentations sans suite :**

- Le manque d'ambition des employeurs qui n'osent pas se fixer d'objectifs de gains concrets.

Les expériences les plus anciennes (Rectorat de Bordeaux, Caisse des Dépôts et Consignations –établissement de Bordeaux) montrent que la formule, après un engouement initial, perdure sans pour autant être reprise par la structure. Ces expériences bien conduites et fondatrices n'ont en effet pas donné lieu à une politique de généralisation ou même d'incitation de la part des structures centrales.

- **Les risques de dérive vers un « droit au télétravail »**
- **Le risque d'irréversibilité**, en particulier lorsque la mise en place du télétravail s'est traduite par un gain sensible de pouvoir d'achat (retour à temps complet) ou un éloignement de résidence.

Ces aspects présentent un caractère inacceptable pour les employeurs.

**En conclusion**, le télétravail à raison de un ou deux jours par semaine est une modalité d'organisation du travail intéressante pour les agents et appréciée par ceux qui le pratiquent. Il a une efficacité certaine en matière de confort de vie et apporte un plus dans le travail réalisé. Concernant l'employeur, les gains quantitatifs et qualitatifs sont difficiles à évaluer et encore plus à être récupérés par l'employeur avant une éventuelle réaffectation. La mise en place du télétravail devra être concertée et accompagnée par une nouvelle organisation du travail, avec instauration d'objectifs personnels ou d'équipe et de suivis d'activité pour tous les agents. Lorsque le télétravail est utilisé à d'autres fins que le maintien en activité pour raisons de santé, le rapport entre les employés et l'employeur est durablement modifié.

## Télétravail bientôt prêt à l'emploi...

Télécentres, tiers-lieux, espaces de coworking, travail à domicile... l'éveil progressif du télétravail donne lieu à une diversification des formules pour ajuster au mieux le marché à la demande. Les collectivités territoriales investissent aussi plus directement ce secteur dans le cadre de leurs politiques de développement économique.

L'adaptation de la législation, la large diffusion des technologies de l'information, y compris dans les zones les plus reculées, le souci d'un mieux-être urbain et personnel et l'engagement des collectivités territoriales, constituent les principaux leviers pour combler le retard français par rapport aux voisins européens. Rappelons en effet que seuls 12,4% des français télétravaillent au moins huit jours par mois en 2012.

### Des forces qui s'opposent

Encore marginal en France, le télétravail pâtit des logiques contradictoires dont il est l'objet. Il y a en effet des acteurs qui "poussent" : les aménageurs, pour réduire l'impact des flux pendulaires dans les villes, les grandes entreprises à la recherche d'une flexibilité améliorée, les travailleurs nomades consommateurs d'espaces adaptés et outillés, les salariés et les indépendants aspirant à une meilleure qualité de vie. Il y a les acteurs "récemment ralliés", principalement les syndicats rassurés par le nouvel environnement juridique, il y a enfin les irréductibles, c'est à dire les entrepreneurs inquiets sur les risques supposés d'éclatement de l'entreprise.

### Un environnement juridique clarifié et stabilisé

Le contexte a assez profondément changé avec les dernières réformes législatives du code du travail. La loi du 23 Mars 2012 a précisé le statut du télétravail : il doit être volontaire et par conséquent ne peut être un motif de rupture du contrat de travail en cas de refus, il doit faire l'objet d'un contrat de travail ou d'un avenant au contrat de travail, l'employeur est tenu d'assurer les coûts des matériels et logiciels ainsi que celui des abonnements pour la communication ainsi que sa maintenance, il est réversible, l'employeur ou le salarié peuvent convenir de mettre fin au télétravail. Des dispositions particulières sont prévues pour les fonctionnaires qui peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail. Dispositions qui s'appliquent aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats.

### Typologie des espaces

Résultat les projets d'équipement se multiplient souvent à l'initiative des collectivités locales. Pour comprendre les dynamiques la CDC dans une étude réalisée fin 2011 a établi une typologie des espaces dédiés au télétravail :

- **Centres d'affaires** (montages privés) : des immeubles de bureaux ou une partie de l'immeuble équipé pour recevoir à bref préavis des utilisateurs. Ils seraient au nombre de 300 en France.
- **Espaces de coworking** (montages publics et privés)

des espaces de travail partagés orientés sur l'échange et l'ouverture et hébergeant des travailleurs indépendants, à l'image de la Cantine à Paris (20 sites en France).

**Télécentres ruraux** (montages principalement publics) : un espace de télétravail dans un bâtiment multiservices hébergeant des travailleurs indépendants (25 sites).

**Lieux publics** : espaces permettant l'exercice du télétravail ponctuel dans des zones spécifiques (Cafés, salles de gares et d'aéroports, espaces publics numériques).

### Télécentres urbains accélérateurs de télétravail

Les télécentres urbains (Montage public/privé), constituent une famille plus proche de celle des centres d'affaires : ce sont des équipements plus imposants que les espaces précédemment cités (2000 à 5000 m<sup>2</sup>) et pouvant être complétés par des petits centres secondaires. Ils ont clairement vocation à accélérer le déploiement du télétravail tout en contribuant à la décongestion des réseaux de transport. Ils seraient plutôt ouverts aux professions intermédiaires (employés) alors que les centres d'affaires sont focalisés sur les besoins des cadres. Toutefois en France la plupart des projets sont encore dans les cartons et par conséquent il n'existe pas encore de points de repères économiques sur lesquels s'appuyer pour évaluer leur impact.

### Les premières initiatives

Si les projets de télécentres ruraux et les espaces de coworking se développent plus rapidement et souvent à l'initiative des collectivités locales, il sont de petite taille et encore peu nombreux. La formule retenue par la Drôme d'intégrer des modules d'espaces de travail dans des lieux existants et notamment dans les espaces publics numériques est une démarche innovante. Pour l'instant cinq espaces de coworking vont être ouverts mais on peut supposer que le modèle sera duplicable et utilisé par d'autres.

Quant aux télécentres, seule l'île de France a confirmé son soutien pour 14 projets à l'issue de l'appel à projets lancé par Artesi devenu depuis La Fonderie "pour favoriser l'émergence de télécentres et d'espaces de coworking". On peut citer également la démarche proactive de l'agence de développement économique de Seine et Marne qui s'est engagée dans une démarche structurante et d'accompagnement des projets et aussi la région Alsace qui vient d'engager une étude de marché sur le sujet dans la perspective d'implantations futures.

Etude de la CDC "les enjeux territoriaux du déploiement des télécentres en France" Décembre 2011 : <http://bit.ly/Q4BKCy>

metro événement

# Travailler chez soi

► Le gouvernement veut développer le télétravail pour booster la croissance ► Mais ce mode d'organisation fait débat et la France aura du mal à combler son retard

Le télétravail, une solution à la crise ? Frédéric Lefebvre y croit dur comme fer. "C'est une idée de croissance pour l'avenir de notre pays", a assuré hier le secrétaire d'Etat aux PME, lors d'une conférence à Bercy. Il propose notamment de créer un site Internet public dédié à ce mode d'organisation. Déjà, en juillet, le ministre de l'Economie numérique, Eric Besson, avait lancé une étude pour favoriser son essor. Et pour cause. La France est à la traîne. Environ 9 % des salariés de l'Hexagone exercent aujourd'hui leur profession à distance. Deux fois moins que la moyenne

européenne. Trois fois moins que dans les pays scandinaves. "Le problème est avant tout culturel", explique Philippe Planterose, président de l'Association française du télétravail. chez nous, les managers préfèrent le commandement de visu."

Sur le papier pourtant, que des avantages. Oubliés les longs trajets pour se rendre au bureau. "Moins de stress, moins de temps perdu, et je peux organiser mes journées comme je le veux", raconte Xavier de Mazenod, qui a quitté la région parisienne en 2004 pour s'installer dans l'Orne. "Le

**"Le problème est avant tout culturel. En France, les managers préfèrent le commandement de visu."**

PHILIPPE PLANTEROSE, PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DU TÉLÉTRAVAIL

télétravail, poursuit-il, permet d'être plus épanoui et donc plus productif." Attention, prévient toutefois ce consultant Internet, créateur par ailleurs de Zevillage, un réseau social destiné aux télétravailleurs. "La pratique doit être bien organisée par les employeurs, car les salariés ne doivent pas se sentir isolés".

Depuis 2005, le télétravail est encadré par un accord national interprofessionnel décliné en une cinquantaine d'accords d'entreprise, comme chez Alcatel-Lucent ou chez Renault. "Cela nous permet de donner un cadre sécurisant et sécurisé à notre personnel", assure Jean Aguilhon, DRH France de la marque au losange. Pour doper le nombre de volontaires, Renault a soupé en 2010 le dispositif



mis en place trois ans plus tôt, permettant notamment de ne travailler de chez soi qu'un seul jour par semaine. Aujourd'hui, huit cents de ses salariés, soit de 7 à 8 % du personnel, ont franchi le pas.

"Si le télétravail a trouvé un cadre, dans de nombreux cas il est soit le fait d'arrangements locaux entre un manager et son collaborateur, soit une forme de tra-

vail 'gris', subi, que le salarié exerce par exemple lorsqu'il consulte ses mails le week-end", regrette de son côté Laurent Mahieu, chargé du dossier à la CITE. Le chemin est encore long pour un développement massif et encadré du télétravail en France.

GILLES DANIEL  
WWW.METROFRANCE.COM

## Le coworking, un entre-deux

Apparus récemment, des espaces partagés par plusieurs travailleurs favorisent l'échange et le partage des savoir-faire et permettent de bénéficier des conseils et des expériences des autres "colocataires". Ces plateaux regroupent en général des travailleurs au profil identique (entrepreneur social, nouvelles technologies,

métiers du numérique...).

Parmi les neuf adresses parisiennes, la Cantine, dans le 11<sup>e</sup> arrondissement, propose ainsi à ses membres un open space de quatorze postes connectés à Internet et de quatorze autres postes de travail individuels, accessibles pour 10 euros la journée ou 7 euros la demi-journée.

● COLOMBE DABAS

## "Cette organisation peut être un piège"

Robert Castel est sociologue du travail.

Quel est l'impact du télétravail sur l'organisation des entreprises ?

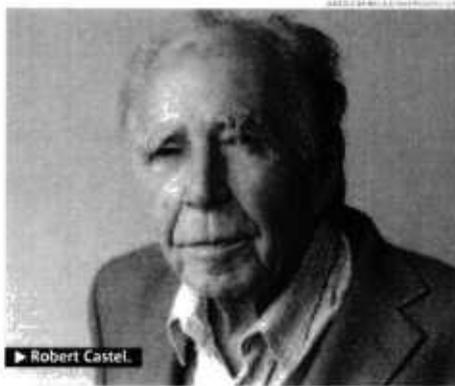
Pour l'instant, le télétravail est encore marginal, notamment en France. Mais il s'inscrit dans une évolution et une transformation globales des entreprises qui, il y a encore vingt ans, étaient organisées autour de grands collectifs de travail. L'évolution actuelle va dans le sens d'un éclatement de tous ces collectifs. Cela passe par le recours à la sous-traitance, à l'embauche d'intérimaires et aussi, désormais, au télétravail. Ce dernier implique qu'on participe à la production d'une entreprise sans être vraiment inscrit dans son organigramme.

**"Les travailleurs à domicile sont individualisés, ils ne participent plus aux collectifs qui ont des fonctions de protection et de solidarité."**

ROBERT CASTEL

Quelles sont les conséquences pour les salariés ?

Elles risquent d'être souvent négatives. Ils ont sans doute plus de liberté en termes d'organisation de leur temps. Mais, en même temps, ils sont individualisés, donc moins protégés. Ils ne participent plus à ces collectifs, qui avaient des fonctions de protection et de solidarité. La liberté des



Robert Castel.

travailleurs ne s'est pas construite parce qu'ils étaient des individus isolés. C'est parce que, en tant que membres d'une profession,

ils ont réussi à négocier des conventions collectives leur permettant de ne pas être en situation d'infériorité quand ils se retrouvaient en

conflit avec l'employeur. Avec le télétravail, ils sont livrés à eux-mêmes, donc à l'isolement. En cela, le télétravail peut être un piège car le salarié se retrouve seul face à des ordres ou des directives, sans contrôle. Cela peut donc être générateur de stress ?

Oui, si le travailleur se retrouve face à une demande exagérée ou arbitraire, il aura du mal à se défendre. Quelles sont les conséquences du télétravail sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

Avant, la coupure était nette : le travail était un système de contraintes dont on était libéré quand on quittait l'entreprise. Avec le télétravail, il y a interférences et confusion.

● ALEXANDRA BOGAERT

# ne va pas encore de soi

WUMANN/CPH/SIPA



## Télétravail, mode d'emploi

### • QUATRE ORGANISATIONS DIFFÉRENTES

Le **travail à domicile**, qui impose de passer 100 % de son temps chez soi, n'est pratiqué que par 1 % des salariés. Le **nomadisme**, la forme la plus répandue, concerne ceux qui exercent un métier mobile (consultants, commerciaux, agents de maintenance, etc.) et exécutent des tâches à distance grâce aux technologies de la communication. Ils passent très peu de temps dans leur entreprise. Le **travail collaboratif** permet à plusieurs intervenants de plancher depuis différents lieux sur des dossiers communs, toujours grâce aux outils high-tech. Ces collaborateurs sont as-

sociés à la vie de l'entreprise pour la durée du projet, de manière très souple, sans nécessairement s'y rencontrer. Dernier mode, le **coworking**, qui se développe dans les grandes villes (lire ci-contre).

### • COMMENT S'Y METTRE ?

"On ne décrète pas de télétravailler. Il faut que ce soit dûment accepté par le salarié et par l'employeur", rappelle Pierre Morel-A-L'Huissier, député UMP et auteur d'un rapport sur le sujet en 2006. Il faut alors **modifier le contrat de travail** ou lui adjoindre un avenant. Il est également indispensable de **former les cadres** au management à distance.

### • LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

L'accord cadre européen et l'accord national interprofessionnel de 2005, qui encadrent juridiquement le télétravail, indiquent clairement que tout ce qu'induit cette organisation différente est **à la charge de l'employeur**. A lui de fournir ordinateur et connexion Internet, par exemple.

### • QUE SE PASSE-T-IL EN CAS D'ACCIDENT DU TRAVAIL À DOMICILE ?

La victime doit suivre la **même procédure** que s'il avait lieu au sein de l'entreprise : elle remplit une déclaration d'accident et doit prouver qu'il a eu lieu dans le cadre de son travail. ● A.B

A+B

Article paru dans la Gazette des Communes n°1973 du 16/03/2009 (page : 38 )

## Nouvelles technologies - L'Ariège mise sur le télétravail pour attirer les néoruraux

**Le conseil général dispose d'un réseau de télécentres qui le place parmi les départements les plus pointus en matière de TIC.**

«Aujourd'hui, tous les Ariégeois ont un accès haut-débit leur permettant de travailler à domicile et bénéficient des mêmes offres concurrentielles en termes de télécommunication que Toulouse, s'enthousiasme Jean-Luc Billand, directeur du développement territorial au conseil général de l'Ariège. Comme pour l'électrification de nos vallées, en 1900, nous avons dû financer notre réseau d'autoroutes numériques », ajoute-il. Sa géographie accidentée, sa population dispersée (151 477 hab.), son caractère rural et montagnard en font, en effet, un territoire peu séduisant pour les opérateurs. « Nos priorités ont été le désenclavement du département et son attractivité vis-à-vis des nouveaux investisseurs et des citadins », souligne Jean-Luc Billand. Aujourd'hui, 350 kilomètres de fibre optique sont déployés, 95 % du territoire est couvert et trois télécentres, situés sur les communautés de communes du canton de Varilhès, au nord du département, du Pays d'Olmes, à l'est, et du Bas-Couserans, à l'ouest, sont opérationnels.

### Revitalisation.

« Travailler à distance, au pied des Pyrénées, vous en rêvez ? » est le slogan choisi par Ariège expansion, agence de développement économique du conseil général, qui gère le programme « Ariège télétravail accueille les solos ». Situés dans des pépinières d'entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies, les télécentres permettent aux travailleurs de disposer d'un bureau, de partager leur expérience et d'être soutenus par le personnel de la pépinière pour mener leur projet d'entreprise. Ils accueillent entre 150 et 200 télétravailleurs : des personnes à la recherche d'un emploi, des salariés ou des indépendants, oeuvrant dans le domaine de l'informatique (e-commerce, édition, consultant, développeur informatique, etc.). L'origine de ces initiatives ? L'électrochoc provoqué par la fermeture du site industriel de Pechiney, à Auzat (Haute-Ariège), en 2003. Face à cette situation de crise, « faciliter l'installation de nouveaux actifs, ayant une activité professionnelle ou en recherche d'emploi, nous a semblé un moyen pertinent pour développer une économie résidentielle », précise Jean-Luc Billand. Par la suite, le projet s'est étendu à l'ensemble du département, doublé de dispositifs incitatifs tels le programme « Ariège télétravail accueille les solos » et l'aide départementale à l'installation en milieu rural (Adimir), destiné aux télétravailleurs installés dans les cantons de moins de 5 000 habitants. Pour leur part, les communautés de communes concernées ont facilité l'arrivée des populations en créant de nouveaux services (crèches, écoles), transports et commerces.

### Très haut-débit.

« Conscient de l'enjeu des infrastructures numériques, nous avons décidé, en 2006, de déployer notre réseau en fibre optique en faisant appel à des subventions de l'Europe (Feder), du conseil régional et de l'Etat, soit un total de 29 millions d'euros, dont 8,5 millions versés par le département », indique Bernard Revolte, directeur des systèmes d'information au conseil général. L'exploitation est attribuée sous forme de délégation de service public à Ariège Télécom (SFR). « Nous pouvons ainsi garder la maîtrise du réseau, souligne-t-il, et contrôler la qualité des prestations fournies. Le choix de la fibre optique offre la possibilité de stimuler la création de services innovants et de nous préparer à l'économie numérique de demain ». Les zones « blanches » sont couvertes par des technologies Wimax et des liaisons satellitaires.

« Les centres de télétravail ne constituent qu'une partie de notre programme de revitalisation, mais leur impact est déjà énorme en termes d'image du département », se félicite Jean-Luc Billand. Un nouveau télécentre est prévu à Lézat-sur-Lèze, à la limite avec la Haute-Garonne, pour accueillir les Toulousains, amateurs de verdure, mais aussi de logements moins chers que dans la ville rose. Par ailleurs, l'Ariège a été labellisée « Territoire innovant » lors des rencontres nationales de l'intercommunalité.

Carina Louart



CONTROVERSE

Dessin de Cost, Belgique

19

## Faut-il obliger les salariés à venir au bureau ?

PDG de Yahoo! récemment nommée, Marissa Mayer a déclenché une polémique en interdisant désormais aux membres de l'entreprise de travailler depuis chez eux.

OUI

### L'innovation naît de la confrontation

—The Washington Post  
Washington

On peut raisonnablement penser que Marissa Mayer a fait tous les calculs possibles et imaginables avant de décider que, dorénavant, les employés de Yahoo! ne pourraient plus télétravailler et devraient systématiquement se rendre à leur bureau. Mais elle aurait aussi pu leur demander tout simplement de jeter un œil sur *Les Femmes d'Alger*, l'éblouissant tableau de Pablo Picasso qui représente cinq prostituées nues. Daté de 1907, il résulte de la compétition de son auteur avec Georges Braque et d'autres peintres parisiens de l'époque. En 1989, le musée d'Art moderne de New York a monté l'exposition "Picasso et Braque : l'invention du cubisme", dans laquelle même un œil novice pouvait remarquer que les deux artistes s'étaient réciproquement influencés.

L'idée selon laquelle l'innovation naît de la collaboration, voire de la compétition, est à mon sens indiscutable. C'est pour cette raison que ce n'est pas dans les banlieues, mais dans les villes, avec leur population dense et leurs armées de talents, que la culture se crée. Les villes sont nos foyers culturels ou, du moins, elles l'étaient. (Qu'arrivera-t-il à la culture des bistrotiers quand tout le monde aura les yeux rivés sur son ordinateur portable au lieu de discuter de Kierkegaard ?)

La science aussi a besoin de frictions entre les cerveaux. La Silicon Valley (en Californie), la Silicon Alley (à Manhattan) ou encore la

Route 128 (à Boston) rassemblent des talents (souvent grâce à des universités comme Stanford ou le MIT), talents qui, tout simplement, parlent ensemble. Et ça marche.

Créer de l'innovation - l'étincelle qui produit une autre étincelle -, voilà la tâche de Marissa Mayer. Elle est la cinquième PDG de Yahoo! en un peu moins de cinq ans. La société est dans le pétrin. Elle a besoin d'idées - sans parler d'un nouveau nom. Lorsque Marissa Mayer s'est demandé comment régler ses problèmes, elle a parcouru les fichiers du réseau pour voir quand ses employés en télétravail se connectaient. Pas suffisamment souvent, a-t-elle conclu. Mais, même s'ils s'étaient davantage connectés, cela n'aurait pas apporté grand-chose à l'innovation. Car l'innovation tient à ce qui se passe autour de la machine à café.

L'ordre de Mayer a soulevé une tempête. Les écologistes y sont allés de leur couplet sur "l'empreinte carbone". Mais les discours les plus véhéments venaient d'autres femmes - en particulier de femmes qui se font appeler par le plus sacré des noms, celui de "maman". Marissa Mayer est apparue comme l'ennemie de toutes les femmes parce que, comme on l'a solennellement prétendu, elle les forçait à choisir entre leur carrière et la santé physique et mentale de leurs enfants. On l'a aussi accusée d'être hypocrite. Marissa Mayer est une jeune mère, mais, au lieu de travailler chez elle, elle a préféré faire installer une garderie à côté de son bureau.

En 1925, [l'entreprise de téléphonie américaine] AT&T a créé les Bell Laboratories, qui s'installèrent dans le New Jersey. C'était l'idée de Mervin Kelly, un chercheur devenu président de l'entreprise. Il croyait en la notion de "masse critique" - rassembler différents types de scientifiques et les encourager à se mêler les uns aux autres. L'endroit était conçu de telle sorte que ceux qui y travaillaient se croisaient en permanence. Les couloirs étaient longs - à dessein - pour que les rencontres y soient fréquentes et que des scientifiques de disciplines variées (physiciens,

métallurgistes, électriciens, etc.) puissent apprendre les uns des autres.

Jon Gertner a intitulé son livre sur les laboratoires Bell *The Idea Factory*, "l'usine à idées". Et pour cause : ils ont inventé le transistor, le laser, le système de téléphonie cellulaire et bien plus encore. La leçon n'est pas tombée dans l'oreille de sourds, mais dans celles d'Apple et de Google, des sociétés qui chérissent l'innovation et qui, accessoirement, s'efforcent d'inciter leurs employés à se parler en face à face. Google s'est même mis en tête de trouver la longueur optimale de la queue à la cafétéria, ni trop longue ni trop courte, pour que les salariés discutent et ne repartent pas.

J'écris cet article chez moi. C'est là que je travaille, seul. J'apprécie le côté pratique et le confort matériel du télétravail. (Je suis en train d'écouter Bach.) Mais d'autres choses me manquent : la rédaction, la communauté d'experts et d'excentriques où une remarque lancée au hasard peut faire naître une réplique, une observation, une idée - un article ! Car, même en faisant un effort d'imagination, je ne suis pas Picasso. Mais, en réalité, sans Braque, Picasso non plus n'aurait pas été Picasso.

—Richard Cohen



free-lance. Après tout, la raison d'être d'une entreprise est que ses travailleurs sont plus productifs ensemble que séparément.

Mais tenir les Yahoos en bride dans leurs bureaux ne semble pas être la bonne manière de donner un coup de fouet à leur productivité. Au contraire du télétravail : celui-ci permet aux employés de gérer leur planning plus efficacement, de passer plus de temps avec leur famille et moins dans les embouteillages ou dans les trains bondés. Il peut même réduire les coûts. En 2009, la société informatique Cisco a affirmé économiser 277 millions de dollars (213 millions d'euros) par an grâce au télétravail. Une étude sur une grande entreprise de voyage chinoise menée par des chercheurs de l'université Stanford et de celle de Pékin a comparé les performances des employés autorisés à travailler chez eux avec celles des employés contraints de rester au bureau : chez les premiers, la satisfaction est plus grande, la rotation de personnel diminue de moitié et la productivité augmente de 13 %. Ce qui n'est guère surprenant, puisque beaucoup de gens n'ont pas l'air de travailler quand ils sont au travail : l'an dernier, la chaîne américaine de grands magasins JCPenney s'est aperçue qu'un tiers de la bande passante de son siège était utilisée pour regarder des vidéos sur YouTube. Non seulement l'idée de Marissa Mayer est mauvaise, mais elle écorne un peu plus encore la thèse naïve selon laquelle les femmes arrivées à des postes importants aident leurs sœurs situées plus en bas de l'échelle. Et certaines vont même descendre de quelques échelons. Le fait est que les patrons flexibles aident les femmes à mener de front leur vie de famille et leur travail, ce qui, dans des conditions de travail rigides, est difficile, voire impossible.

Et il ne s'agit pas uniquement des femmes. Les collaborateurs d'une entreprise bien gérée veulent être productifs, et leurs managers leur font confiance pour savoir comment et quand ils travailleront le mieux. Si ce n'est pas le cas, le patron doit chercher à comprendre pourquoi. On peut enchaîner un Yahoo à son bureau, mais on ne peut pas le forcer à ressentir une énergie. —

### Le télétravail stimule la productivité

—The Economist Londres

Nous sentons tous l'énergie qui existe dans nos bureaux", affirme une récente note, largement divulguée, signée Jackie Rees, la responsable des ressources humaines de Yahoo! Mais il semblerait que, si certains l'apprécient, d'autres préfèrent rester chez eux à glander en pyjama. Car la note annonce qu'à partir de juin tous les Yahoos [les salariés de l'entreprise, selon le vocabulaire interne] devront se montrer à leur bureau à moins d'avoir une bonne excuse. "Le meilleur reste à venir", conclut la note - une affirmation qui peut paraître peu vraisemblable aux employés d'une société dont la capitalisation est passée de 125 milliards de dollars en 2000 à 25 milliards de dollars aujourd'hui.

On comprend que Marissa Mayer, la nouvelle PDG de Yahoo!, veuille tirer davantage de valeur de ceux qu'elle dirige. Signalons qu'un collaborateur de Google génère en moyenne 931 657 dollars de recettes annuelles, soit 160 % de plus qu'un collaborateur de Yahoo! (353 657 dollars). On comprend aussi qu'une entreprise veuille décourager ses salariés de se comporter comme s'ils étaient

DOCUMENT N°8

20

# Plus de distance, plus de compétences

Sous la pression des nouveaux besoins des citoyens comme des agents, la montée en puissance du travail à distance est inéluctable. Pour y faire face, les cadres devront intégrer de nouvelles compétences managériales, organisationnelles et techniques.

Couvrir des missions aux échelles régionales, départementales ou même communales, impose une gestion des hommes et des actions à distance, que nous soyons à la direction générale adjointe des lycées de la région Ile-de-France (469 lycées, 8 700 agents en 2009) ou une direction de la petite enfance dans une commune (4 crèches et 36 agents). La méthode et la complexité managériale sont très différentes, mais un facteur commun rapproche ces deux organisations : le management de site distant. Ces situations sont nombreuses dans l'environnement territorial.

## MAISSIÈRES - TERRITOIRES ET BUREAUX D'HISTORIQUE ET TERRAIN

Ces territoires peuvent être plus ou moins étendus, les équipes peuvent être composées d'agents isolés ou d'équipes localisées sur des infrastructures différentes. Les équipes, disséminées sur un territoire, interagissent à distance grâce aux NTIC pour répondre aux missions communes. Quant au manager, il peut être basé en central proche de la direction générale, excentré sur un site distant ou encore nomade, se déplaçant sur l'ensemble des lieux sans point d'attache particulier.

Les managers rencontrent deux dilemmes : jongler entre management de terrain et management à distance ; et satisfaire à la fois la nécessité pour les agents de rencontrer régulièrement leur hiérarchie et leur besoin d'une plus grande autonomie.

Nombreuses sont pourtant les raisons qui amènent à installer un management à distance. Pour répondre aux besoins de la population, les collectivités ont dû développer de nouvelles prestations, se structurer en réseaux d'entités dispersées sur le territoire. Pour offrir à la population des horaires plus étendus, on a instauré des plages de travail plus importantes.

La volonté d'entretenir une relation de proximité avec les usagers et un traitement plus individualisé impose une dissémination des équipes sur le territoire (dans des mairies annexes ou des maisons du département).

Enfin, arrive la demande croissante d'agents désireux de disposer de plus d'indépendance dans l'organisation de leur temps de travail.

## DE NOUVELLES RELATIONS DE TRAVAIL

Or, ces pratiques ne sont pas sans difficulté, tant pour le manager que pour l'agent. Le manager doit intégrer que la supervision du travail en direct et la vérification de visu des tâches ne sont plus réalisables. Cela implique de faire encore plus confiance aux agents tout en maintenant un contrôle. Par ailleurs, la relation entre les agents et le manager est formalisée par un outil de communication pouvant engendrer à la fois une perte dans la qualité des échanges, mais aussi dans la régulation des équipes. Les échanges sont moins interactifs que lorsqu'on manage des agents dans les bureaux d'à côté. Les moments de convivialité sont également plus rares (les pauses déjeuners, cafés, etc.), réduisant par là même les possibilités d'actions fédératrices. Pourtant, ces dernières années n'ont pas manqué d'occasions de voir s'ajouter les différences culturelles au sein des collectivités : entre personnel de l'État et personnel territorial (lors des décentralisations des personnels TOS par exemple), entre personnels issus de différentes communes lors d'une intégration dans un EPCI, entre générations (génération Y et génération baby-boom), sur les relations de travail en général ou sur des sujets plus spécifiques comme l'utilisation des NTIC ou des réseaux sociaux.

Les risques pèsent d'abord sur le travail d'équipe. La dispersion géographique déclo-

« Entretien une relation de proximité avec les usagers et un traitement plus individualisé »

→ Sébastien Duval

sebastien-duval@villechennevieres.fr  
DGS mairie de Chennevières-sur-Marne



© dilly - Fotolia.com

sonne la notion d'équipe pour laisser place à un nouveau leadership de proximité : une logique individualiste peut alors dégrader l'objectif collectif. Les divergences culturelles et professionnelles peuvent engendrer des insuffisances, et le manager, qui ne peut plus s'appuyer sur les acquis fondamentaux de méthodes de travail corporatives au sein de son équipe, risque de perdre du temps et créer des découragements.

Par ailleurs, on s'expose à une perte de la qualité de service par un délai décisionnel trop long : l'équipe perd alors en crédibilité vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses partenaires et de des usagers. Enfin, la sensation d'isolement peut s'emparer des agents comme du manager, avec un risque de démotivation.

#### LES NOUVELLES COMPÉTENCES

Quatre nouvelles compétences sont attendues chez ces managers et leurs agents. La première est une nouvelle compétence managériale : elle contribuera à la réussite collective par un pilotage par objectifs et un système d'évaluation à distance. La seconde est organisationnelle afin d'assurer une programmation et un suivi rigoureux rythmé par des phases de travail collaboratives et individuelles. C'est la bonne gestion de son temps. La troisième est relationnelle, il s'agit d'être présent même à distance pour maintenir le lien et entretenir la confiance. La quatrième

« Agents et cadres devront entrer dans un nouveau processus d'acquisition de compétences managériales, organisationnelles, relationnelles et techniques. »

est la parfaite maîtrise des outils informatiques : logiciels métiers, outils web, vidéoconférence, outils de production collaboratifs synchrones et asynchrones, sans oublier la petite maintenance de son outil nomade (même avec des hotlines, il est préférable de savoir résoudre soi-même les petits dysfonctionnements).

Alors, si le management à distance devient la forme de travail la plus adaptée dans les prochaines années, pour répondre à de nouveaux enjeux économiques, environnementaux, sociaux ou professionnels, agents et cadres devront entrer dans un nouveau processus d'acquisition de compétences managériales, organisationnelles, relationnelles et techniques. Car, même si de nombreux métiers peuvent s'exécuter à distance ou en télétravail (informatique, administratif, gestion, pilotage, etc.), il s'agira d'être aussi efficace qu'au bureau pour accomplir les tâches, missions et objectifs fixés à travers l'utilisation d'outils de communication propres au télétravail et intégrer cette nouvelle pratique dans une démarche globale de la collectivité. ■

### Le télétravail dans la FPT

Il a fallu 10 ans pour intégrer juridiquement la notion de télétravail dans la fonction publique, depuis l'accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002. L'accord interprofessionnel français du 19 juin 2005, étendu par un arrêté ministériel du 30 mai 2006, précisant la notion de télétravailleur et l'article 133 de la loi n° 2012-347 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 qui prévoit les dispositions relatives aux fonctionnaires et aux agents non titulaires des trois fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière), pour exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail. De plus, l'exercice des fonctions en télétravail est accordé 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. Les agents télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

Le constat est sans appel, dans les trois fonctions publiques, le développement du télétravail semble peu important. Il est analysé dans le rapport du 15 juillet 2011 *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, écrit par le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET). Au total, il ne recense que quelques centaines de télétravailleurs : « Dans le secteur public, le télétravail est une pratique encore embryonnaire avec des expériences positives et variées. On recense une vingtaine d'expérimentations, formalisées notamment dans des conseils généraux, et quelques centaines de télétravailleurs identifiés ».

ARNAUD MONTEBOURG  
MINISTRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

FLEUR PELLERIN  
MINISTRE DÉLÉGUÉE CHARGÉE  
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES,  
DE L'INNOVATION ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

*Communiqué de presse*

*Communiqué de presse*

[www.redressement-productif.gouv.fr](http://www.redressement-productif.gouv.fr)

Clermont-Ferrand, le 20 février 2013  
N° 362

## **La nouvelle stratégie gouvernementale pour le déploiement du Très Haut Débit**

Arnaud MONTEBOURG, ministre du Redressement productif, et Fleur PELLERIN, ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Économie numérique, saluent les annonces faites par le Président de la République ce jour en Auvergne sur la mise en place d'une nouvelle stratégie gouvernementale pour le déploiement du Très Haut Débit.

Lors de la visite d'un chantier de fibre optique à Courmon d'Auvergne et du discours prononcé à Clermont-Ferrand, le Président a rappelé, en présence de Fleur PELLERIN, l'importance du Très Haut Débit pour les Français les plus démunis et les territoires isolés.

Le Président a notamment souligné que « *le Très Haut Débit va changer la perception que nous avons des territoires car il abolit la distance, il contribue à l'égalité.* »

Le Très Haut Débit est également un enjeu économique majeur et un chantier pourvoyeur d'emplois non délocalisables ; en effet, la création de plus de 10 000 emplois sera nécessaire pour mener à bien son déploiement sur l'ensemble du territoire.

Arnaud MONTEBOURG et Fleur PELLERIN saluent ce choix audacieux et visionnaire sur ce chantier qui représentera plus de 20 milliards d'euros dans les 10 prochaines années, associant le secteur privé et le secteur public. C'est une décision qui s'inscrit pleinement dans la stratégie globale de redressement industriel et productif, et qui renoue avec la grande tradition française de l'innovation et du progrès technologique au service de tous les français.

Le 28 février prochain, à l'occasion du séminaire gouvernemental sur le numérique, le Premier ministre Jean-Marc AYRAULT présentera l'intégralité de la feuille de route numérique du Gouvernement, qui permettra d'assurer l'accès de tous aux progrès de la révolution numérique et de donner à la France un temps d'avance dans la compétition internationale.

### Contacts presse

**Cabinet d'Arnaud MONTEBOURG** : Marianne ZALC-MULLER, Sandra-André RENARD - 01 53 18 45 13  
**Cabinet de Fleur PELLERIN** : Aziz RIDOUAN - 01 53 18 41 00

## Très haut débit : le gouvernement améliore le financement des projets des collectivités



DR.

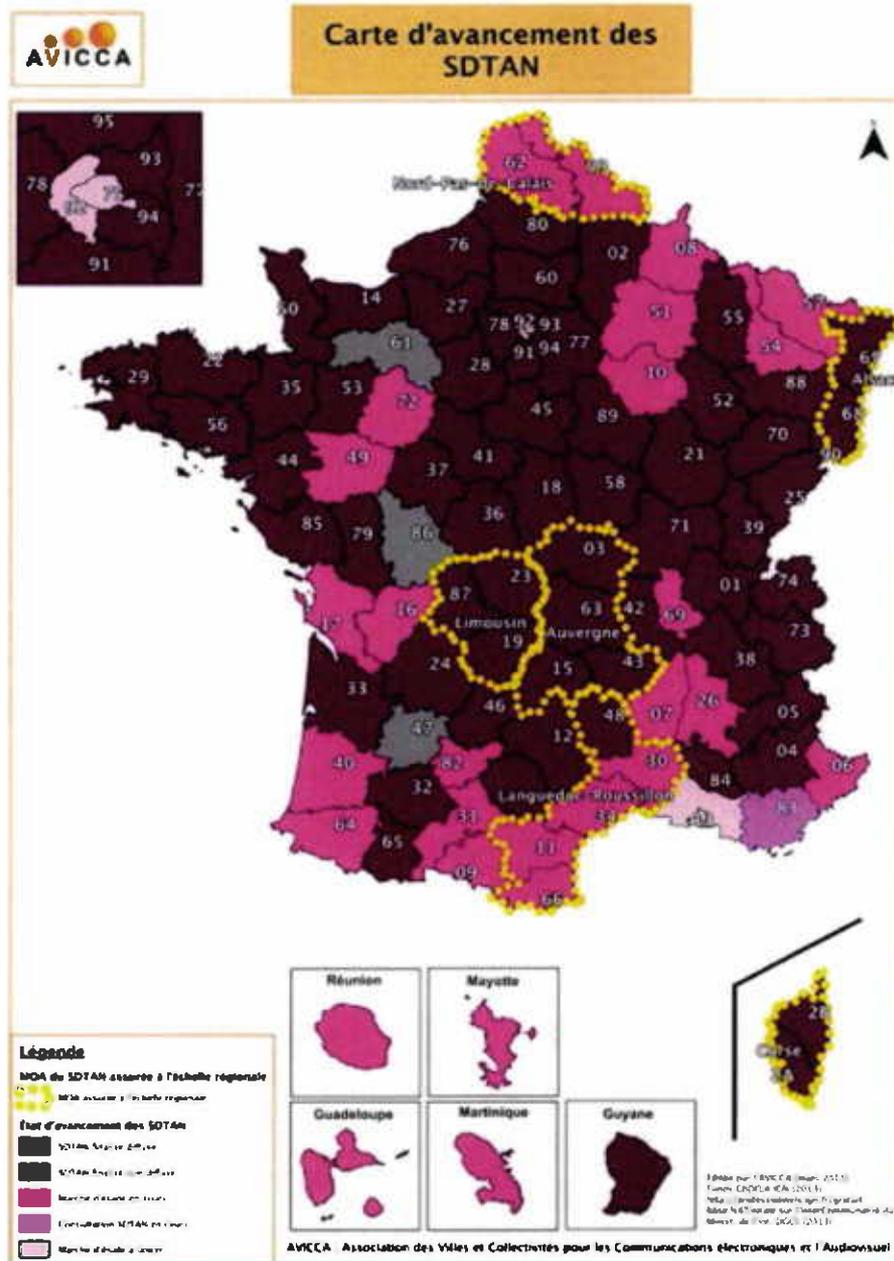
Delphine Cuny | 11/04/2013, 17:28 - 773 mots

La ministre déléguée à l'Economie numérique, Fleur Pellerin, a révélé que des aides supplémentaires seraient attribuées aux projets de réseaux d'initiative publique regroupant plusieurs départements. Les prêts adossés au Livret A pourront être remboursés de façon différée.

« L'Etat assumera son rôle de pilote et de stratège » dans le plan très haut débit pour tous à horizon 2022, a assuré Fleur Pellerin, la ministre déléguée à l'Economie numérique, ce jeudi devant les représentants des collectivités locales réunis au colloque sur l'aménagement numérique du territoire organisé par l'Avicca (l'association des villes et collectivités pour les communications électroniques et l'audiovisuel). La ministre est surtout venue annoncer quelques bonnes nouvelles en matière de financement des réseaux d'initiative publique de très haut débit.

Premier point : les subventions de l'Etat, « d'un peu plus de 3 milliards d'euros sur 10 ans » comme annoncé par le président de la République, seront attribuées « avec un bonus pour les projets pluri-départementaux. » Ainsi un projet de déploiement de fibre optique sur 2 départements, pas forcément de la même région, aura droit « à une aide supplémentaire de

10% », un projet à trois de 15%, ce qui sera le cas du Limousin par exemple (Corrèze, Creuse, Haute-Vienne). Ces nouvelles modalités figureront dans l'appel à projets qui sera publié la semaine prochaine. Les départements ayant déjà déposé le leur auront deux ans pour remettre un nouveau dossier à plusieurs. Les trois quarts des départements ont déjà approuvé leur schéma directeur territorial d'aménagement numérique (ou SDTAN, voir la carte ci-dessous).



### Remboursement différé jusqu'à 8 ans après le début des déploiements

La seconde bonne nouvelle porte sur les prêts aux collectivités, qui seront adossés à l'épargne réglementée : ces prêts seront d'une durée comprise « entre 20 et 40 ans » (contre plus de 20 ans évoqué initialement) et présenteront un taux d'intérêt d'environ 3,05%, soit 130 points de base de plus que le taux actuel du Livret A. Surtout, le remboursement pourra être différé, jusqu'à 8 ans après le début des travaux de déploiement ou 3 ans après le début de la commercialisation. Une mesure applaudie, qui permet aux collectivités d'attendre d'engranger du chiffre d'affaires avant de rendre l'argent.

La ministre a également annoncé qu'une mission sur l'extinction du cuivre, le bon vieux réseau de téléphone sur lequel s'appuie l'ADSL, est confiée à un bon connaisseur du secteur, apprécié et reconnu : Paul Champsaur, l'ancien président de l'Arcep, le régulateur des télécoms, qui se saisit d'un sujet hautement sensible. Enfin Fleur Pellerin a évoqué la possibilité d'une loi à l'automne, afin de créer un établissement public à l'été 2014 qui pérenniserait l'actuelle mission Très haut débit, dirigée par Antoine Darodes, qui ne compte encore que 5 personnes.

### **Une lueur d'espoir sur les aides de Bruxelles aussi**

Un représentant de la Commission européenne a aussi apporté son lot de bonnes nouvelles ce jeudi aux collectivités, après la déception du mois de février, lorsque le budget de l'Union avait ramené à 1 milliard d'euros l'enveloppe dédiée au numérique du Mécanisme pour l'interconnexion en Europe, un nouvel instrument financier destiné à financer les réseaux européens de transport, d'énergie et de télécoms, contre 9,2 milliards proposés par la Commission.

Selon Hervé Dupuy, chef adjoint de l'unité haut débit de la DG Connect à Bruxelles, les négociations en cours permettent d'espérer que toutes les régions pourront finalement être éligibles aux fonds structurels (Feder) dans un nouveau texte qui sera adopté à l'été, quand jusqu'ici en étaient exclues « les régions les plus développées, ce qui est le cas de la plupart des régions françaises. » Il a également indiqué que la Commission essayait de voir s'il était tout de même possible de garder un volet strictement dédié aux infrastructures dans la partie numérique du Mécanisme pour l'interconnexion en Europe.

### **Près de 1,5 million d'euros investis par le privé dans la fibre par jour !**

Toutes les aides seront bienvenues car comme l'a souligné Yves Rome, le sénateur (PS) de l'Oise et président de l'Avicca « l'addition sera plus proche des 30 milliards que des 20 milliards d'euros » estimés par la feuille de route numérique du gouvernement adoptée à la fin février. Antoine Darodes a invité les représentants des collectivités territoriales qui s'inquiètent de la réalité des déploiements des opérateurs sur le terrain à « ne pas partir perdants : il y a près de 1,5 million d'euros dépensés par jour par les opérateurs privés dans la fibre » a-t-il fait valoir. En revanche, il ne s'est pas prononcé clairement sur le VDSL, un ADSL ultra-rapide dont certaines collectivités prêtes à déployer de la fibre craignent la concurrence pour leurs réseaux d'initiative publique : « est-ce une menace fantôme ou une rampe de lancement pour le haut débit ? Il faut voir les avantages et les risques. Il y a encore une vie pour le cuivre, il n'a pas dit son dernier mot » a-t-il conclu.

## DOCUMENT N°12

# Le Pays de Murat, terre d'accueil pour le télétravail

**La communauté de communes** du Pays de Murat (Cantal) développe depuis 2007 le télétravail avec la création d'un télécentre, de formations et l'accueil de télétravailleurs.

**C**laude crée des sites internet, Murielle est secrétaire et Patricia, écrivain public. Tous trois travaillent à domicile via internet et font partie de la trentaine de télétravailleurs indépendants référencés par le télécentre de la communauté de communes du Pays de Murat (Cantal).

Pour Bernard Delcros, président de cet EPCI de 13 communes et 8 731 habitants qui a, dès 2007, table sur le télétravail comme axe de développement, c'est « *très encourageant* », car au départ, explique-t-il, « *l'enjeu numéro un était démographique* ».

« *Vu de la ville*, poursuit-t-elle, *200 personnes venues en stage de télétravail à Murat et 15 familles installées sur notre territoire, cela peut paraître ridicule, mais ici, cela montre qu'on peut réussir. Notre territoire a perdu la moitié de ses habitants durant le XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, le solde naturel est toujours négatif, mais le solde migratoire est positif. Le télétravail y contribue et confère un dynamisme et une image de modernité qui renforcent l'attrait de notre territoire.* »

Tout a commencé en 2007 par la création du premier télécentre du Cantal à la Maison des services de Murat et celle d'un centre de formation au télétravail indépendant : 4 bureaux fermés et équipés proposés à la location : salle de réunion, visioconférences, wifi, bureau antique. En 2008, avec l'ouverture d'un site internet dédié, les candidatures affluent et, outre les formations, la



L'inauguration du second télécentre ouvert en décembre 2011

communauté offre l'hébergement aux stagiaires. « *Toutes les sessions étaient complètes. Il y avait une vraie demande*, note Corinne Ibarra, directrice de la structure intercommunale. *Nous nous étions donné deux ans pour expérimenter le projet et, vu les résultats, nous avons décidé de continuer.* »

A partir de 2008, la communauté développe son centre de formation, agréé pour le télétravail, en ouvrant

des sessions plus nombreuses aux salariés, aux entreprises et aux collectivités. Avec l'aide de l'Agence régionale de développement des territoires du conseil régional d'Auvergne et du département du Cantal, elle installe une politique d'accueil : mise à disposition de logements « passerelle », d'un bureau gratuit dans le télécentre

pendant un an et même possibilité de versement d'une aide financière pour les télétravailleurs qui veulent s'installer. Le « *plus* », c'est le référent engagé pour aider ces indépendants à s'installer. « *Aucune des familles venues n'est d'ailleurs repartie depuis* », souligne Corinne Ibarra.

## Des projets de plus grande envergure

Parallèlement, un forum est organisé chaque année pour mettre en relation télétravailleurs et entreprises. Enfin, un deuxième télécentre a été ouvert en décembre 2011.

Fort de cette expérience, la communauté veut désormais engager des projets de plus grande envergure car « *le télétravail se développera* », son président en est convaincu. « *Le télétravail est essentiel à un progrès technique et tous les progrès techniques ont entraîné des mutations de société. A nous de savoir si nous voulons subir cette mutation ou en tirer parti pour le territoire. C'est ce choix que nous avons fait.* »

La communauté va ainsi répondre à l'appel à projets du comité de massif « *Massif central* » (qui regroupe six régions) lequel, après une étude, a considéré le télétravail comme un axe de développement. Elle veut engager la coopération avec l'Espagne, organiser des journées de sensibilisation au télétravail en région parisienne pour attirer les candidats vers Murat, entreprendre des démarches en direction des étudiants et développer le e-learning, la formation au télétravail à distance.

Il reste que, si le haut débit irrigue le territoire, grâce aux investissements de la région Auvergne et du département du Cantal, « *l'enjeu de demain c'est le très haut débit, si on veut continuer à développer le télétravail et les services* », reconnaît Bernard Delcros. Pour lui, c'est même « *vital* ».

José SOTO

## → QUELS INVESTISSEMENTS ?

- 200 000 euros pour la phase expérimentale lancée en 2007 (télécentre, formations, forum). Investissement financé à 50 % par le FSE, l'État, la région Auvergne et le département du Cantal ont accordé 60 000 euros au total et la communauté de communes du Pays de Murat a financé le reste.

- 360 000 euros pour la deuxième phase (nouvelles sessions de formation, deuxième télécentre, résidence d'entrepreneurs, référent, etc.). 80 % subventionnés par des fonds inter régionaux du comité de massif « *Massif central* » (Europe, État, région), le reste en autofinancement.

# NIV.-1 — Télécentre



**Accès NIVEAU -1**  
Contourner le bâtiment

**Maison**  
des **Services**

## L'objectif

**Les télécentres ruraux se développent. Ils nécessitent une étude du marché local pour obtenir la garantie d'une occupation maximale et durable.**

# Installer un télécentre rural pour dynamiser son territoire

Un télécentre rural, espace de bureaux partagés entre des travailleurs indépendants (graphiste, téléprospector, webdesigner, consultant...), des créateurs d'entreprise et des télétravailleurs salariés du privé et du public n'est pas seulement un lieu pour travailler à plusieurs, il est un instrument à part entière de la politique d'aménagement d'un territoire. C'est en effet un atout pour maintenir les habitants sur place, en particulier les jeunes diplômés, souligne Bruno Moriset, maître de conférence à l'université Jean Moulin-Lyon 3<sup>e</sup>, et en attirer d'autres, en offrant un cadre de vie professionnel de qualité et un soutien à un projet de création d'entreprise.

Le contexte est porteur : la tertiarisation de l'économie se poursuit, la numérisation des échanges s'intensifie, y compris dans le milieu rural, s'il est desservi en haut débit. Par ailleurs la réduction des déplacements domicile-travail s'impose, prix de l'essence et préservation de l'environnement obligent. À l'avenir, les télécentres devraient se développer : le télétravail a fait son entrée dans le Code du travail avec les lois Warsmann et Sauvadet<sup>(1)</sup>. Une soixantaine de télécentres (ruraux et urbains) sont créés, avec des concentrations : dix télécentres dans le Cantal et huit dans le Gers. D'autres s'approprient à ouvrir leurs portes, la Lozère, qui dispose de deux télécentres, compte en ouvrir

cinq autres d'ici 2013 – dont deux portés par des communes et les trois autres par des intercommunalités. L'Orne, qui en a quatre, prévoit d'en inaugurer dix en 2013. Le Lot, l'Aveyron et l'Ariège ont également lancé un nouveau déploiement de télécentres.

## Dix à quinze kilomètres de rayonnement

L'aménagement des télécentres est historiquement pris en main par les départements, appuyé fortement sur les pays, les intercommunalités et/ou les communes. Les premiers sont nés dans la foulée d'un appel à projet de la Datar en 2005. Certains, probablement installés à la hâte, sont aujourd'hui

sous-utilisés, constate Bruno Moriset. Il faut donc avant tout valider la pertinence du projet. « Une étude du marché local doit impérativement être menée avant d'implanter un télécentre, en repérant notamment les actifs mobiles et les télétravailleurs potentiels qui habitent dans un rayon maximum de 10 à 15 km », conseille Pascal Rasset, consultant en télétravail, en charge de plusieurs actions de développement du télétravail dans le Massif central.

Séverine Cailieux

(1) « Les télécentres dans les territoires ruraux français. Essai d'évaluation » par Bruno Moriset, mars 2011 (sur <http://discolec.univ-lyon3.fr/>)

(2) Loi « Sauvadet » n° 2012-347 du 12 mars 2012 (article 133) et loi « Warsmann » n° 2012-367 du 22 mars 2012 (article 46).

**4 conseils**

**Offrir des conditions professionnelles**

« Pour attirer du monde, un télécentre rural doit apporter des plus-values par rapport aux conditions de travail à la maison », estime Xavier de Mazenod, expert du télétravail et fondateur du site Zevillage.net. En termes de connexion, le haut débit symétrique (SDL) sera vivement apprécié des télétravailleurs qui ont besoin d'envoyer des fichiers très lourds. Le télécentre doit disposer d'une salle de réunion pour permettre au télétravailleur d'accueillir un client. L'ouverture 24 heures sur 24 est un plus pour ceux qui font des affaires à l'international.

**Attirer les télétravailleurs**

La collectivité doit veiller à informer les télétravailleurs et les employeurs de l'existence du télécentre par différents canaux : prospection locale, départementale, événements nationaux, presse municipale et locale. Pour se faire connaître, le télécentre de Murat (15), l'un des plus dynamiques de France, organise des sessions de formations pour les candidats au télétravail. D'autres mettent en place des rencontres « éphémères » de télétravailleurs dont le but est de réseauter. Un télécentre a plus de chance d'être repéré lorsqu'il est mutualisé avec une maison des services ou une pépinière d'entreprises (comme dans l'Ariège).

**Proposer un espace convivial**

La convivialité dépend de la fréquentation, et donc pour commencer de la taille du télécentre. En dessous de quatre postes de travail, difficile de créer de l'émulation. Indispensable aussi : un lieu pour échanger, se poser autour d'un café. « Une vie commerciale autour du télécentre est "un plus" », ajoute Xavier de Mazenod. La présence d'un animateur (mutualisé souvent avec une structure voisine : cyberbase, espace public numérique, etc.) est appréciée pour résoudre les problèmes informatiques ou logistiques (fourniture de papiers pour l'imprimante). Ce rôle peut être assumé par l'un des télétravailleurs, le risque étant qu'il s'essouffle ou change de projet...

**S'inscrire dans une stratégie territoriale**

Un télécentre sera plus performant s'il est inscrit dans une stratégie territoriale, pilotée par une agence de développement économique, une association autour du numérique, chapeautées par le conseil général ou la CCI. La Loire et son association Numélink ont mis au point un cahier des charges commun pour leurs télécentres, labellisés « Zenn'it ». Le Pays Nivernais-Morvan a inscrit son télécentre dans un projet Pays 2.0, labellisé Pôle d'excellence rural. Le succès passe aussi par la visibilité en ligne. Le Gers a l'ambition de fédérer sa communauté de télétravailleurs sur <http://www.soho-solo-gers.com>.

**Profil type d'un télécentre rural**

Un télécentre rural compte entre 2 et 10 postes de télétravail, répartis dans des bureaux privés, individuels ou doubles, plus rarement en open space. Les bureaux sont équipés d'ordinateurs connectés à internet haut débit et de téléphones et disposent parfois d'un espace de rangement privatif. Sont partagés entre les télétravailleurs : la salle de réunion avec vidéoprojecteur, le fax, l'imprimante, le photocopieur et l'espace détente. Les réservations d'un bureau et de la salle de réunion – via très souvent une plateforme en ligne – se font à la demi-journée, à la semaine ou au mois. Un télécentre rural est ouvert 7 jours sur 7, et idéalement 24 heures sur 24. Les tarifs constatés pour la location d'un bureau privatif vont de 5 à 20 euros pour une demi-journée. Impressions et services à la carte sont à payer en sus. Les services proposés vont de la téléformation à la visioconférence (entre 100 à 300 euros la demi-journée) en passant par des prestations administratives (domiciliation, affranchissement du courrier, reliure, plastification).

**Sur le terrain**

**Ydes (15)**

**La commune câble, assure et paie les charges et l'animateur**



Le télécentre d'Ydes, mutualisé avec un cybercentre et porté par Cybercantal.

« L'installation du télécentre sur Ydes a été précédée par celle d'un cybercentre », explique Guy Lacam, maire de la commune d'Ydes. En 2001, une salle dédiée à l'informatique ouvre dans la mairie avec 10 postes d'ordinateurs. En 2006, la structure devient cybercentre. « En 2008, il nous est apparu comme une suite logique de nous inscrire dans la stratégie de déploiement des télécentres du conseil général ». Le télécentre d'Ydes est ainsi aujourd'hui mixte du cybercentre et de la maison des services qui ont fusionné. Les horaires d'accès sont communs aux trois structures mais « un jeu de clé peut être remis contre caution aux télétravailleurs pour un accès 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 », souligne Christophe Ducoudré, responsable du télécentre qui précise : « Je gère surtout les petits soucis informatiques dans le télécentre ». Ydes appartient à un réseau de 9 télécentres, animé

par le conseil général via le programme Cybercantal qui pilote toute la politique numérique du département. Ydes ne dispose que de 4 postes de travail mais n'a pas de salle de réunion. Cybercantal a acheté le mobilier et le matériel informatique (4 600 euros HT, dont 70% subventionnés par la Datar). La commune a pris en charge le câblage du bâtiment. Elle couvre l'assurance, les charges, la rémunération de l'animateur. Trois télétravailleurs fréquentent assidûment le télécentre. « Nous allons probablement agrandir notre télécentre, car la demande est réelle, et aussi revoir la convention pour limiter la durée des locations », annonce le maire, Céline Gratacap, chef de projet Cybercantal télécentres développe des partenariats avec Pôle emploi, la CCI. Elle assure aussi la promotion du réseau au niveau départemental et national.

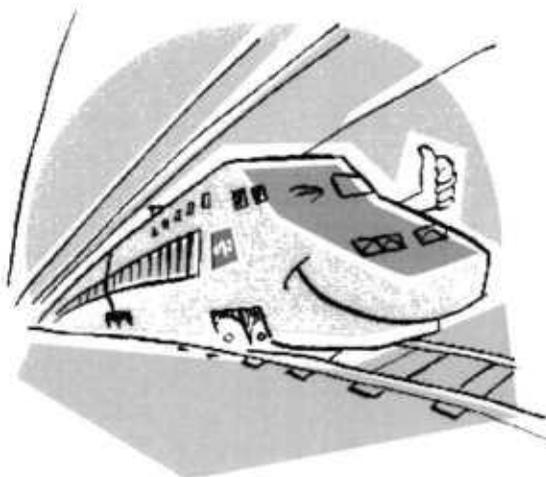
CONTACT : Télécentre d'Ydes : 04 71 40 83 51 / [www.ydes.fr/?type=centre](http://www.ydes.fr/?type=centre)

*En chiffres*

Télécentres d'Ydes et du Cantal : 5 euros la demi-journée, 10 euros la journée, 90 euros pour un mois. Potentiel de télétravailleurs estimé pour le département : 220 personnes.

## LE TABLEAU DE BORD DE L'AGENDA 21

### Des déplacements plus respectueux de l'environnement



Dans le cadre des déplacements professionnels, le Conseil général incite ses agents à choisir le mode de transport le moins polluant et le plus économique. Ainsi, l'utilisation du train a augmenté de 50 % : presque 3 000 voyages ont été effectués l'année dernière contre un peu moins de 2 000 en 2008. Une partie de ces trajets (43 %) sont des allers-retours entre Quimper et Paris, 10 % le sont entre Brest et la capitale. Face à l'avion, le train est le transport le moins coûteux et le plus propre. Il constitue aussi une alternative à l'automobile : il est privilégié à chaque fois que la desserte est rendue possible dans des conditions horaires satisfaisantes.

Le Conseil général encourage également son personnel à utiliser les transports en commun dans le cadre des trajets domicile-travail. Il prend en effet à sa charge 50 % du prix des abonnements de bus ou de train. Actuellement, 194 personnes bénéficient de cette possibilité.

Autre mode alternatif pour les déplacements : le vélo. Quimper, Brest, Lesneven, Pont-l'Abbé et Landerneau se partagent le parc de 18 vélos dont 7 sont avec assistance électrique. Un projet d'acquisition de nouveaux vélos est en cours.

Enfin, la visioconférence est également un outil mis à la disposition des agents. En 2009, une centaine de réunions ont été animées avec ce mode de communication. Deux tiers d'entre elles auraient nécessité un déplacement sur Rennes.

## Le Télétravail à l'essai

Depuis octobre, 27 agents du Conseil général testent le télétravail, à raison de 2 à 3 jours par semaine. L'expérience doit se poursuivre jusqu'en mai. Si cette manière de travailler bouleverse les habitudes, elle est aussi très « motivante », comme nous l'explique Séverine Merlet-Vinsonneau.

Initiée en 2006 avec l'adoption de son premier Agenda 21, la réflexion sur les déplacements et l'articulation des temps de vie a conduit le Conseil général à l'expérimentation du télétravail. Sur 106 candidats, 27 ont été retenus. Séverine Merlet-Vinsonneau est l'une d'entre eux.

Domiciliée à Vannes, travaillant à Quimper, elle était la candidate idéale pour la sélection finale. Cette cadre de 39 ans est chargée du développement international des entreprises finistériennes et de la promotion économique du département. « Le fait de travailler de chez moi ne pénalise pas du tout mon activité. À titre d'exemple, le passage en mode télétravail a permis d'optimiser le suivi des actions des VIE (Volontaires internationaux en entreprise) en Hongrie et à Dubaï avec des plages de disponibilité plus larges », note-t-elle.

Elle a choisi d'être en télétravail deux jours de rang, le lundi et le mardi. « C'est plus facile pour s'organiser et gérer ma charge de travail, explique-t-elle. J'évite ainsi trois heures de transport par jour, que j'effectue en temps normal en train, des trajets qui hachent la journée. Alors qu'avec le télétravail, mon emploi du temps est beaucoup plus modulable. » Elle peut ainsi aller chercher ses deux enfants à l'école et se remettre ensuite à son bureau.

« Travailler de cette manière apporte une

motivation supplémentaire et permet de fidéliser les agents sur leurs postes », explique cette cadre qui tempère cependant : « Le télétravail n'est pas à la portée de tous. Il faut gérer l'isolement, être très organisée. »

Les collaborateurs doivent également être partants. Ils ont dû s'adapter à cette organisation atypique. Ensuite le risque, c'est de ne plus séparer temps de travail et vie personnelle. Mais pour Séverine Merlet-Vinsonneau, l'expérience est concluante : si elle se poursuit, la jeune femme serait intéressée par un passage à 3 jours de télétravail par semaine.



**Chaque télétravailleur peut exercer son activité de chez lui ou en télécadre (dans les locaux du Conseil général ou au sein d'une collectivité partenaire). Trois personnes habitent hors du département. Les autres sont domiciliées à au moins 20 km de leur travail. Une étude a été menée sur leurs trajets : les réponses des 27 télétravailleurs permettent d'identifier que ces 27 jours télétravaillés représentent quotidiennement près de 2000 km évités, ce qui correspond à 32 heures de transport en moins et à une économie de 162 kg de CO<sub>2</sub>.**

www.viaoo29.fr Car, bus, train, bateau... Tout sur les transports collectifs départementaux en un clic.

www.covoiturage-finistere.fr Partagez votre voiture Toutes les offres ou les demandes de place, pour vos trajets dans le Finistère et hors département.

# Télétravail : la revanche des collectivités rurales

30

Les collectivités rurales sont de plus en plus nombreuses à accueillir des télécentres pour attirer des emplois. Leurs arguments sont convaincants.

Les télétravailleurs seraient aujourd'hui 12 % en France selon LBMG Worklabs. « La progression est lente mais constante, assure Nicole Turbé-Suetens, directrice du cabinet Distance Expert, spécialisée en organisation du travail et télétravail. Lente, parce qu'une société commence généralement par une phase expérimentale qui dure facilement un an avant de passer à un déploiement progressif. »

## Garder les jeunes au pays

En milieu rural, depuis le milieu des années 2000, des collectivités pionnières créent des centres pour attirer des télétravailleurs privés, auto-entrepreneurs, indépendants ou salariés. Parmi les cinquante-cinq télécentres recensés en France<sup>1</sup>, 68 % sont situés dans des communes de moins de 10 000 habitants et 56 % dans celles de moins de 5 000 habitants.



Si l'initiative en milieu urbain est le plus souvent privée (particuliers, associations, CCI...), elle est en milieu rural quasi exclusivement communale ou intercommunale. Bernard Delcros, président de la communauté de communes du pays de Murat (CCPM, 5 758 habitants, 13 communes, Cantal) s'en explique : « Notre territoire a perdu la moitié de sa population au xx<sup>e</sup> siècle, il faut créer de l'emploi pour garder les jeunes au pays. » Misant sur l'économie numérique et la qualité de vie, la CCPM inaugure en 2006 son premier télécentre : quatre bureaux dans la Maison du service public de Murat. Forte de ce premier succès, la CCPM lance alors un centre de formation au télétravail dès 2008, animé par un prestataire privé. « On vise d'abord des créateurs d'en-

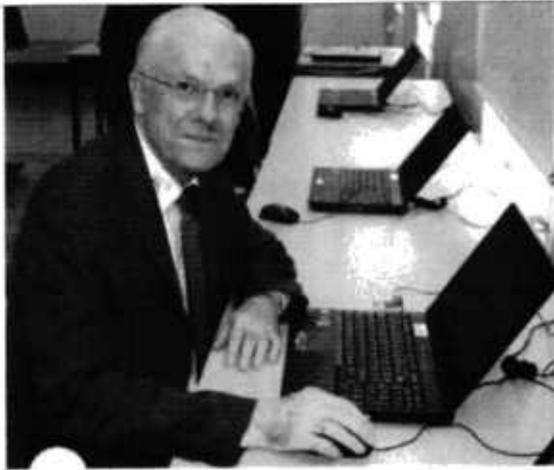
treprise en télétravail, note Bernard Delcros, avec cinq sessions par an d'une formation de deux semaines. Sur les 250 personnes formées à ce jour, 40 % ont créé leur entreprise. » D'autres formations concernent les entreprises ou les collectivités désireuses de mettre en place le télétravail salarié : les responsables y apprennent à manager et à évaluer à distance. Enfin, une formation conseille les collectivités locales dans le développement du télétravail sur leurs territoires.

## Se donner les moyens

Le centre de formation a en outre permis d'installer vingt-trois entreprises individuelles en télétravail sur la CCPM. Les moyens sont importants : recrutement d'un accompagnateur des porteurs de projet, financement d'un dispositif de résidence courte (hébergement et déplacement) et même, par la région Auvergne cette fois, d'un dispositif de résidence longue qui permet le salariat pendant la période de création. Entre-temps, un second télécentre de 180 m<sup>2</sup> s'installe en 2011 dans la maison des services, avec six nouveaux bureaux privés, un espace de co-working et une salle de réunion. La quinzaine de télétravailleurs qui fréquentent la maison une demi-journée par semaine ou toute la semaine bénéficient des accès téléphone, Internet, photocopies, d'un espace de visioconférence et d'horaires adaptés à chacun par badges d'accès. Le conseil général de l'Orne, après avoir proposé dès 2009 à ses agents de télétravailler, a lancé son projet « Nomades 100 » dans le même esprit que la CCPM « Longtemps l'Orne a été enclavée, sans autoroutes ; cette fois, il ne fallait pas manquer le virage du numérique », plaide Alain Lambert, président du conseil général. Cinq télécentres bien équipés ont déjà ouvert (Alençon, Bellême, Boitron, Bretoncelles et Flers), fréquentés par une quinzaine de télétravailleurs chacun, et quatre autres ouvriront prochainement (Vimoutiers, Commeaux, Berd'huis et un deuxième à Alençon). Alain Lambert ne cache pas qu'il accueille une majorité de Franciliens : « Certains

L'organisation de l'entreprise, du point de vue de la hiérarchie et du temps de travail, relève du passé. Le télétravail en profitera.

Bernard Delcros, président de la communauté de communes du pays de Murat.



La localisation du travailleur devient secondaire. Notre département étant réputé pour sa qualité de vie, le télétravail est un levier de développement adapté. Alain Lambert, président du conseil général de l'Orne.

prolongent volontiers leur week-end dans l'Orne, du jeudi au lundi soir, profitant de notre qualité de vie. »

### Anticiper les tarifs

Les télécentres sont fréquentés, mais sont-ils adaptés ? « Notre salle de vidéoconférence est encore sous-utilisée, mais cela va progresser », concède Bernard Delcros. Pour Alain Lambert, les télétravailleurs pourront eux-mêmes organiser une mutualisation de logiciels. Attention, si les investissements sont conséquents (180 000 euros par centre dans l'Orne, apportés par l'Etat, la région, le département et l'intercommunalité concernée), l'accès n'est pas gratuit. A la CCPM, après la gratuité pendant un an, c'est 10 euros la demi-journée ou 80 euros la semaine, accès téléphone et Internet compris. Dans les télécentres ornais, c'est de 10 euros la journée à 30 à 50 euros le mois hors inscription annuelle de 10 à 15 euros donnant accès aux services. A Bellême, c'est un peu plus cher mais abordable : 30 euros la journée ou 250 euros le mois, la location de box comprenant les connexions et les consommations d'énergie. Les collectivités auront intérêt, une fois la phase d'amorçage passée, à appliquer des tarifs assurant l'équilibre économique du modèle. Mais attention : « Il faut anticiper l'implantation rurale des nouvelles technologies, le très haut débit pour bientôt », prévient Bernard Delcros.

### Promouvoir le développement durable

Les perspectives de développement sont intéressantes. Outre l'aménagement du territoire, le télétravail apporte une qualité de vie incontestable par la réduction des temps de transport, du stress, ainsi qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il constitue aussi un avantage économique, diminuant les frais de transport et de logement. Organisé en télécentres, il est facteur de lien social. En même temps, « il assure des gains de productivité », selon Nicole Turbé-Suetens. Bernard Del-

### Télécentre et handicap

Un télécentre pour personnes en situation de handicap ouvrira ses portes courant 2013 dans des locaux communaux à Althendes-Paluds (2 685 habitants, Vaucluse). Ce projet s'intègre dans une démarche d'insertion des personnes handicapées : « Nous travaillons sur l'accessibilité de notre bourg et de nos équipements et à un projet de logements pour personnes à mobilité réduite. Depuis cinq ans, la commune accueille un centre de soins pour une cinquantaine de personnes atteintes de sclérose en plaques », indique le maire Lucien Stanzione. Mais ce dernier entend aussi leur procurer du travail : « La sclérose ne touche pas les facultés mentales et l'activité professionnelle retarde l'évolution de la maladie, d'où l'idée d'un télécentre. » La mairie a été initiatrice et l'association Resisth porte désormais le projet : « Il fallait distinguer la mairie et l'entreprise adaptée. Par ailleurs, des entreprises présentes au conseil d'administration de l'association donneront aussi du travail, assurant par ce biais leurs obligations légales<sup>1</sup> », poursuit Lucien Stanzione. L'association a reçu une bourse départementale de 23 000 euros qui a permis de créer l'entreprise et de recruter un premier chargé de mission. ♦

1. La loi du 10 juillet 1987 impose aux entreprises de plus de 20 salariés de consacrer 6 % de la masse salariale à des travailleurs handicapés.



« Les télécentres viennent rompre l'isolement du télétravailleur. Ici un espace de co-working. »

cros, dont la CCPM accueille un forum annuel du télétravail depuis 2009, affirme qu'il n'a « jamais trouvé une entreprise qui soit revenue en arrière ». Enfin, côté développement durable, même si Nicole Turbé-Suetens indique qu'aucune étude à ce jour ne le démontre, le télétravail diminue très certainement les émissions de gaz à effet de serre, le télétravailleur se déchargeant de longs et quotidiens trajets domicile-travail. Le télétravail en milieu rural pourrait donc être considéré comme une alternative écologique partielle à la densification en milieu urbain<sup>2</sup> et être à ce titre incité fiscalement. Une revanche que les élus ruraux devraient porter collectivement. ♦

Frédéric Ville

### NOTES

1. [www.telecentresenfrance.fr](http://www.telecentresenfrance.fr)
2. Celle-ci rapproche certains travailleurs de leur lieu de travail, mais en éloigne d'autres (hausse des prix de l'immobilier)

## ORGANISATION : Des pionniers ouvrent la voie du télétravail

- par Maud Parnaudeau

Rubrique Management - p 50



N°2027 | 26/04/2010

- Enjeu de développement durable, le télétravail est peu développé en France.
- Il fait l'objet de quelques expérimentations au sein des collectivités, dont les premiers retours sont positifs.

«De grands espoirs, un développement faible.» Ce constat, tiré du rapport du Centre d'analyse stratégique (CAS) de novembre 2009 (1), résume à lui seul la situation du télétravail en France. En 2007, ce mode d'organisation ne concernait qu'environ 7 % de la population active (2) et seulement 1 % des agents publics au début des années 2000 (1). Pourtant, « le télétravail est l'un des rares dispositifs à apporter une solution à autant de problématiques », assure Anne-Marie Croc, chef de projet expérimentation du télétravail au conseil général du Finistère. Il permet en effet de limiter les déplacements domicile-travail et donc de réduire les émissions de gaz à effet de serre, mais aussi le stress, la fatigue, les accidents de trajets et les coûts financiers des déplacements.

Le télétravail permet aussi d'alléger les charges de structure pour les employeurs, d'améliorer la qualité de vie grâce à une meilleure conciliation des univers professionnel et privé, d'augmenter la productivité, de lutter contre la désertification des zones rurales, etc. Sans omettre le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. « Deux de nos agents exercent leur activité à domicile pour raison de santé. Ils disposent d'une webcam pour communiquer visuellement avec leur chef de service, mais viennent aussi de temps en temps au siège », illustre Caroline Bienabe, directrice adjointe des ressources humaines (RH) au conseil général de l'Essonne.

### Temps de vie.

La situation du télétravail dans les collectivités n'échappe pas au constat général dressé par le CAS. Au mieux, l'appréhendent-elles comme un outil de développement économique et d'aménagement, à l'image du Cantal, de l'Ariège, de la Nièvre, de l'Orne, de Montluçon (Allier) ou de Lans-en-Vercors (Isère), qui ont développé des télécentres pour attirer ou maintenir des actifs sur leur territoire. Elles ne sont en revanche qu'une poignée à avoir

réellement fait le choix de le développer en interne, la plupart étant encore en phase expérimentale.

C'est le cas du conseil général de l'Hérault et de celui du Finistère qui l'ont initié dans le cadre de leur agenda 21 pour répondre essentiellement à des problèmes de déplacement et de conciliation des temps de vie. « Nous avons commencé à réfléchir à l'expérimentation à la suite de notre Bilan carbone dont les résultats se sont avérés mauvais. Nous comptons 5 000 agents, dont certains vivent loin du lieu de travail. L'un d'eux parcourt 140 kilomètres par jour pour venir travailler », indique Martine Noël, directrice du département gestion des ressources humaines au conseil général de l'Hérault.

Si le télétravail bouscule nécessairement les habitudes et la manière de manager les équipes, le premier point d'étape réalisé en février au conseil général du Finistère a montré un retour « très positif » des télétravailleurs. Quant aux chefs de services, « dont certains étaient au départ réticents », ils mesurent aujourd'hui l'intérêt d'une telle organisation en termes d'indépendance et d'efficacité. Même si la perspective d'une éventuelle généralisation de cette pratique les inquiète : « Ils s'interrogent sur les difficultés de manager une équipe dont les membres ne sont pas présents », indique Anne-Marie Croc.

### **Efficacité.**

Au conseil général du Puy-de-Dôme - qui a pérennisé le télétravail début 2009, après un an de test -, l'évaluation de l'expérimentation a permis de mettre en évidence plusieurs points forts. « Pour les agents, cela favorise une meilleure organisation, la concentration, la motivation, la rapidité, une plus grande efficacité et diminue le stress.

Du point de vue des chefs de service, les avantages sont nombreux également : efficacité, productivité, souplesse, flexibilité. Bien préparée, cette organisation du travail est efficace », assure Jean-Yves Gouttebel, président de la collectivité. Et si des inconvénients existent, ils restent mineurs selon l'élu. « Pour certains cadres, introduire le télétravail dans l'équipe ne peut se faire qu'en réorganisant le service. Pour les agents, il est parfois difficile d'intégrer une journée hors du conseil général dans l'emploi du temps. Des annulations de dernière minute sont parfois nécessaires. De plus, tout ne peut pas être effectué à domicile, il faut organiser, préparer en amont sa journée de télétravail », explique-t-il.

### **Nécessaire cadrage.**

En l'absence de réglementation spécifique à la fonction publique territoriale (lire l'encadré p. 50), les collectivités devront définir un cadre précis à l'exercice du télétravail, par le biais d'une charte, par exemple. « Le dispositif que nous avons élaboré se veut très flexible afin de concilier au mieux les besoins individuels et les contraintes de service.

Néanmoins, notre charte de télétravail dispose que la durée d'activité hors collectivité doit être limitée à un ou deux jours par semaine ou six à huit jours par mois. La mission doit être définie au préalable, d'une période limitée et évaluable. Le temps de travail est compté de manière forfaitaire : l'agent s'engage à réaliser une mission, quel que soit le temps que cela lui prendra », énumère Jean-Yves Gouttebel. Les modalités pratiques telles que le rythme de télétravail, le contenu des missions, la nature des tâches réalisées ou l'organisation des journées doivent ensuite faire l'objet d'une négociation et d'un contrat d'engagement (ou d'objectifs) entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

## Prévenir les ruptures.

Le cadre ainsi défini doit permettre de prévenir les risques d'isolement inhérents à cette forme d'activité, en prévoyant un contact physique régulier de l'agent avec son milieu professionnel. L'isolement risquant d'annihiler les bénéfices du télétravail, notamment en termes d'efficacité.

Selon le rapport du Centre d'analyse stratégique, le maximum de productivité serait atteint avec un ou deux jours d'activité délocalisée par semaine.

Face au risque de rupture avec le fonctionnement normal de la collectivité, on a préféré, au conseil général de l'Hérault, demander aux agents de travailler aux horaires habituels de bureau et de ne pas dépasser le temps d'activité professionnelle normal effectué par les agents du département (soit 7 h 47 par jour). « S'il y a pérennisation du télétravail, nous ferons peut-être évoluer ce cadre. Mais il faut garder une certaine égalité entre les agents et ne pas générer des difficultés de gestion si, par exemple, une personne travaille à des horaires décalés et que l'on ne parvient pas à la joindre pendant la journée », prévient Martine Noël.

### Un cadre juridique en construction

L'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002, transposé en France par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, constitue le socle juridique du télétravail. Une base enrichie par l'adoption, le 9 juin 2009, en première lecture à l'Assemblée nationale, de la « proposition de loi pour faciliter le maintien et la création d'emplois » et de son volet relatif à la promotion du télétravail qui intégrerait deux nouveaux articles (L.1222.9 et L.1222.10) au Code du travail. Dernière avancée en date : l'adoption, dans la loi de programmation du 3 août 2009 relative à la mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement, de l'amendement des députés Jean-Pierre Decool et Bernard Gérard qui reconnaît le télétravail comme un facteur de réduction des gaz à effet de serre et que l'Etat s'engage, à ce titre, à encourager.

#### « Travail à domicile ou en télécentre mutualisé »

« Le télétravail est expérimenté par 28 agents (\*), 2 à 3 jours par semaine, depuis octobre 2009 et ce, jusqu'en mai. Ils ont été choisis parmi 106 agents qui se sont portés volontaires et sont représentatifs des différentes catégories d'emplois et de métiers de la collectivité. Ils ont été retenus principalement en raison de la durée de leur temps de trajet domicile-travail. Le télétravail s'organise soit à domicile, soit dans un télécentre départemental (antenne de type centre départemental d'action sociale, agence technique départementale, etc.). A terme, s'il y a généralisation du dispositif, le travail pourrait être effectué dans des locaux d'autres collectivités partenaires ou même - nous y réfléchissons - au sein de télécentres mutualisés avec des entreprises du secteur privé. »

#### « Les personnes handicapées sont aussi concernées »

« Nous avons lancé une démarche expérimentale de télétravail pendulaire [ou alterné, ndlr], soit 1 à 2 jours par semaine, à l'automne 2009 pour un an environ. Nous avons ciblé les agents éloignés géographiquement du siège ou porteurs d'un handicap compliquant leurs déplacements. Les candidats devaient disposer d'une couverture ADSL, posséder des aptitudes à l'autonomie et le sens de l'initiative. Ils ont été une cinquantaine au total, nous avons retenu 20 personnes dont 3 handicapées. Une dizaine d'indicateurs seront renseignés par les agents et les managers afin d'évaluer l'intérêt du dispositif. Nous avons aussi prévu que

chaque télétravailleur ait un contact avec la médecine préventive pour réaliser une analyse personnelle de chaque situation, au-delà des résultats obtenus à partir des indicateurs. »

« Toutes les catégories hiérarchiques sont représentées »

« J'ai souhaité introduire le télétravail au sein de la collectivité en 2007. Nous venions d'élaborer notre plan de déplacement d'administration et commençons à construire notre agenda 21. Le moment me semblait opportun. La démarche a fait l'objet d'une expérimentation durant un an, avec 16 agents volontaires, avant d'être évaluée puis pérennisée début 2009. A ce jour, nous comptons 63 télétravailleurs. Nous réservons cette pratique aux tâches administratives et rédactionnelles ainsi qu'aux travaux de réflexion, d'analyse et de conception. Une étude des postes éligibles a été réalisée : près de 200 télétravailleurs potentiels ont été identifiés. Actuellement, les agents concernés appartiennent à toutes les catégories hiérarchiques et toutes les directions générales adjointes sont représentées. »

Des obstacles avant tout culturels

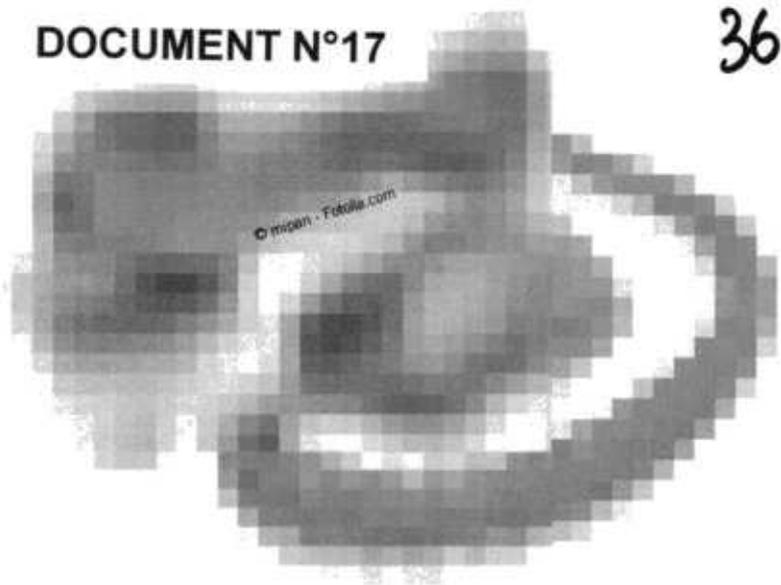
A en croire les décideurs territoriaux, les freins au développement du télétravail ne seraient pas techniques. « Nous avons simplement généralisé l'utilisation des postes informatiques virtuels, qui permettent d'accéder à distance au réseau du conseil général », explique Jean-Yves Gouttebel, président du Puy-de-Dôme.

Manque d'intérêt.

Ces freins ne seraient pas non plus juridiques, même s'il n'existe pas encore de textes précisant clairement la nature et les conditions d'exercice de cette formule. Quant à la question des accidents du travail, elle ne semble pas poser de difficulté particulière au regard de la définition donnée par le Code de la sécurité sociale (1). La faible percée du télétravail serait davantage liée à une méconnaissance de ses enjeux. « Ses avantages sociaux [...] sont sous-estimés par les employés, les employeurs et les pouvoirs publics », lit-on dans le rapport du Centre d'analyse stratégique (2). « Il y a un certain désintérêt pour la question du télétravail. Quand les organisations s'y intéressent, c'est qu'elles ont le couteau sous la gorge. Leur première motivation reste celle des économies pouvant être réalisées en limitant les déplacements », constate Serge Le Roux, vice-président de l'Association française du télétravail et des téléactivités (AFTT).

(1) « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », commandé en juillet 2009 par Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'Etat à la Prospective et au développement de l'économie numérique. (2) Rapport 2007 de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares).

# Télétravail : quelles avancées ?



Dans un rapport rendu public le 15 juillet 2011, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des nouvelles technologies fait le point sur les perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique. Par ailleurs, mandaté en juillet dernier par le ministre de la Fonction publique, le député de la Lozère Pierre Morel-A-L'Huissier doit remettre fin septembre un rapport au gouvernement pour l'intégration d'un volet télétravail dans le projet de loi visant à lutter contre la précarité dans la fonction publique.

→ **Olivier Guillaumont**  
oguillaumont@regionpaca.fr  
Conseiller juridique Région  
Provence-Alpes-Côte d'Azur

**L**e premier mérite de ce rapport est de faire un état des lieux complet sur le télétravail dans la fonction publique aujourd'hui. Il en ressort que le télétravail dans le secteur public constitue « une pratique encore embryonnaire, mais avec des expériences positives et très variées ».

## EXPÉRIMENTATIONS ET PRATIQUES DANS LE SECTEUR PUBLIC

Pour être éligible au télétravail, une tâche doit pouvoir être réalisée en utilisant uniquement les TIC (télécommunications, applications informatiques, services d'information ou de documentation en ligne) et des documents papiers transportables. Elles doivent pouvoir être réalisées avec une sollicitation faible d'autres personnes et avec une latitude de délais d'exécution. Il est plus facile d'exécuter des tâches en télétravail quand elles sont bien définies et que leur résultat peut être constaté. Les tâches non éligibles sont celles qui nécessitent une présence physique avec une action directe dans un lieu précis (ex. nettoyage des sols, jardinage, secours) et/ou au contact de personnes (information, transport, examen ou intervention sur la personne, contrôles).

Concernant les collectivités, le rapport relève qu'il existe une forte proportion de personnels, de l'ordre de 80 % et plus spécifiquement de cadre C, dont les tâches opérationnelles ne se prêtent pas au télétravail (travaux sur voirie et réseaux routiers, assainissement, secteur social avec en particulier la petite enfance...). Les rapporteurs notent également qu'une majorité de personnes résident à proximité de leurs lieux de travail notam-

ment dans le cas des communes, ce qui réduit encore l'intérêt du télétravail pour ces personnels. La problématique du télétravail dans la fonction publique territoriale reste néanmoins réelle et sa mise en place peut s'avérer pertinente pour de nombreux agents (fonctions administratives, informatiques, juridiques...) exerçant dans les services des grandes villes, des conseils généraux et des conseils régionaux comme le montrent les différentes expériences recensées dans le rapport.

## ENJEUX ET OBSTACLES

Le rapport indique que pour les agents, le télétravail se traduit en général par la réduction du stress dû au transport, la reconquête de temps au profit d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée, une plus grande liberté d'organisation des journées, des conditions de travail plus propices aux tâches demandant de la concentration et par une plus grande responsabilisation dans le travail.

Les enjeux du télétravail sont d'ordre conjoncturel et structurel. De manière générale, le télétravail contribue à la politique durable des

“ Les tâches opérationnelles de 80 % des agents, et plus spécifiquement de cadre C ne se prêtent pas au télétravail ”

“ La mise en place du télétravail doit s'accompagner par un management par objectifs ”

transports par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, des pollutions et des nuisances. Il joue également un rôle en matière d'accès à l'emploi ou de maintien dans l'emploi de personnes soumises à des contraintes spécifiques (personnes soumises à une durée de transport importante; situation de mutation du conjoint; personnes handicapées...). Le télétravail peut être utilisé en cas de situations exceptionnelles et par exemple contribuer au maintien du fonctionnement minimum des administrations en cas de déclenchement de mesures de confinement. L'État et les collectivités peuvent ainsi avoir recours au télétravail en cas de pandémie grippale (1). Il en est de même en cas d'événements météorologiques exceptionnels rendant les déplacements des agents impossibles ou dangereux, ou encore des grèves dans le secteur des transports. Enfin, le télétravail (et/ou la mise en place de télécentres) peut contribuer à l'aménagement et au développement des territoires. Le rapport fait état de plusieurs initiatives en la matière.

Si le rapport formule plusieurs recommandations sur les aspects techniques du télétravail, il apparaît que les problèmes de sécurité et de confidentialité sont aujourd'hui assez bien maîtrisés et ne semblent pas poser d'obstacles au développement du télétravail. Le rapport pointe en revanche dans la catégorie des véritables obstacles au télétravail, le développement insuffisant du management par objectif. Comme l'indique l'étude, pour qu'une situation de télétravail fonctionne bien, il est nécessaire d'objectiver le travail fait, ce qui conduit à mieux le définir en termes de résultats et à le planifier. La mise en place du télétravail doit s'accompagner d'un management par objectifs. Cette transformation change substantiellement la relation qui passe « d'une surveillance du comment » à un « contrôle de ce qui est fait » avec ouverture d'un dialogue sur les difficultés rencontrées.

UN RISQUE D'ISOLEMENT LIMITÉ

Le rapport indique que les formules de télétravail de un à trois jours par semaines sont à privilégier. Il convient en effet de prendre en compte le risque d'isolement de l'agent qui

opte pour du télétravail. Comme l'indique une réponse ministérielle: « Le cadre défini doit veiller à éviter les risques d'isolement inhérents à cette forme de travail et donc à préserver un contact physique régulier de l'agent avec son milieu de travail, notamment par des entretiens réguliers avec son supérieur hiérarchique pour échanger sur le travail à accomplir et se tenir informé de la vie de la collectivité » (Question écrite n° 44220, JO AN le 5 mai 2009 p. 4350). Le rapport est néanmoins rassurant sur cette question. Il semble en effet qu'il n'y ait pas de coupure du lien social avec le collectif de travail, mais plutôt le contraire, les télétravailleurs avouant mieux s'impliquer quand ils sont présents dans les bureaux.

UN CADRE JURIDIQUE BIENTÔT SÉCURISÉ ?

Aucun texte législatif ou réglementaire n'interdit la mise en place du télétravail dans la fonction publique et le silence des textes ne peut être interprété comme l'interdisant. D'ailleurs les expériences de télétravail recensées dans le rapport témoignent de la possibilité de le mettre en place dans les administrations. Comme l'indique un député, « il n'y a pas d'obstacle législatif ou réglementaire au développement du télétravail dans l'administration » (Pierre Morel A L'Huissier, Du télétravail au travail mobile, un enjeu de modernisation de l'économie française, rapport au Premier ministre, La documentation française, 2006, p. 71; dans le même sens, débats AN, compte rendu intégral de la deuxième séance du 4 juin 2009). Le rapport du conseil général de l'industrie de l'énergie et des technologies préconise cependant de créer un cadre sécu- \* \* \*

Définition

Le télétravail peut se définir comme 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. Il recouvre notamment le télétravail au domicile ou en télécentre et le télétravail en temps de crise.

“ Le rapport préconise de créer un cadre sécurisant pour les télétravailleurs et les employeurs publics ”

risant pour les télétravailleurs et les employeurs publics. Mandaté en juillet dernier par le ministre de la Fonction publique, François Sauvadet, le député de la Lozère Pierre Morel-A-L'Huissier doit remettre fin septembre un rapport au gouvernement sur la question. Le député milite également pour donner une base législative plus claire au télétravail et préconise de valider dans un premier article la définition de l'accord-cadre européen de 2002. L'objectif est l'intégration d'un volet sur le télétravail dans le projet de loi visant à lutter contre la précarité dans la fonction publique.

L'absence de cadre juridique précis semble en effet actuellement constituer un frein au développement du télétravail dans le secteur public. L'idée qui domine est celle que le télétravailleur est un agent comme les autres et qu'il bénéficie des mêmes droits et obligations. Toutefois le développement du télétravail dans la sphère publique soulève des problématiques spécifiques pour lesquelles les textes et la jurisprudence n'apportent pas de réponse précise. Une clarification pourrait notamment être opérée en ce qui concerne la responsabilité et la prise en charge des accidents du travail, la prise en charge des coûts découlant du télétravail (matériels, logiciels), la protection de la vie privée (définition des plages horaires durant lesquelles l'agent peut être contacté...). La définition d'un cadre réglementaire précis permettrait de favoriser le développement du télétravail au sein des collectivités.

**Le télétravail une piste d'amélioration du pouvoir d'achat ?**

Le rapport relève que « l'économie des trajets, lorsque les trajets sont faits en voiture, mais aussi la substitution d'un temps partiel permettent de récupérer du pouvoir d'achat. Cette économie est peu souvent citée comme motivation car elle ne s'applique pas à tous les cas et ne semble pas aussi déterminante dans les choix que les améliorations de la vie personnelle et familiale. En revanche, remplacer son temps partiel par du télétravail permet d'augmenter significativement son pouvoir d'achat et son futur niveau de retraite ».

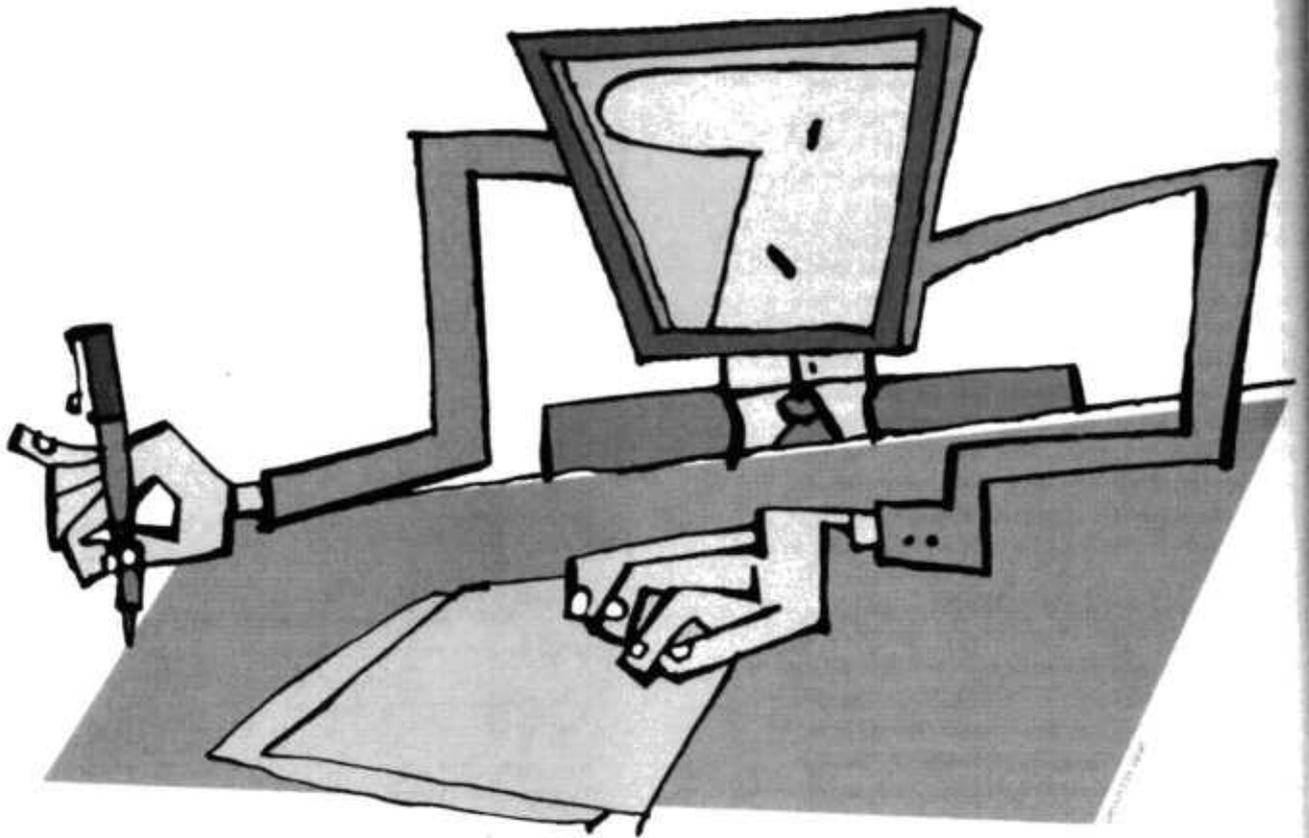
**LES PRÉCONISATIONS À RESPECTER**

En attendant l'adoption éventuelle d'un tel cadre, la mise en place du télétravail impose de recueillir l'avis préalable du comité technique paritaire compétent en raison de l'article 33 de la loi du 26 janvier 1984. Lorsqu'il existe un comité d'hygiène et de sécurité, celui-ci doit également être consulté en raison des impacts possibles de cet aménagement du travail sur la santé des agents (article 40 du décret n° 85-603 du 10 juin 1985). La réflexion qui doit être menée dans la collectivité, notamment avec les partenaires sociaux, peut utilement porter sur les rubriques prévues dans l'accord-cadre signé entre les partenaires sociaux européens le 16 juillet 2002, dont s'inspire également l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, étendu par arrêté du 30 mai 2006. Si la fonction publique n'est pas couverte par ces accords, ils constituent une base solide de réflexion. Les différents points abordés par ces accords concernent le caractère volontaire du télétravail, les conditions d'emploi (les télétravailleurs bénéficiant des mêmes droits que les autres travailleurs), la protection des données, le respect de la vie privée, la clarification de la relation entre le télétravailleur et son employeur pour l'installation et la maintenance du matériel, la santé et la sécurité du télétravailleur, l'organisation du travail, la formation, les droits collectifs. Sur l'ensemble de ces points le rapport formule d'utiles préconisations dont les collectivités peuvent utilement s'inspirer. ■

1. Circulaire n° BCF0919655C du 26 août 2009 sur la pandémie grippale et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

 Pour aller plus loin  
« Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques », un ouvrage de la collection **Dossiers d'Experts des éditions Territorial**. Sommaire, commande ou téléchargement sur <http://librairie.territorial.fr>, rubrique « Dossiers d'Experts ».

# Vers le télétravail ? <sup>39</sup>



« Le télétravail n'est ni un droit ni un devoir de l'agent ».

**René Cornec, Directeur général des services du conseil général de l'Orne.**

## Expérimenté par les conseils généraux, le télétravail pourrait bien arriver dans les communes et les intercommunalités...

**S**elon les statistiques les plus récentes, les télétravailleurs ne représenteraient aujourd'hui que 7 % de la population active en France. Un chiffre nettement inférieur à la moyenne européenne de 15 %, où les Pays-Bas arrivent en tête avec 27 % de télétravailleurs.

Dans la fonction publique, le chiffre du rapport publié fin novembre 2009 par le Conseil d'analyse stratégique (CAS) fait état de 1 % de fonctionnaires télétravailleurs<sup>1</sup>. L'administration française apparaît ainsi très en retard sur les entreprises privées françaises qui, elles-mêmes, sont à la traîne par rapport aux entreprises d'autres pays européens. Pourtant, le télétravail n'est pas interdit dans la fonction publique. Il est même juridique-

ment encadré par un accord national interprofessionnel de 2005<sup>2</sup>. Les hésitations seraient d'ordre psychologique et entourées d'une certaine suspicion lorsque le télétravailleur n'est pas physiquement présent.

Toutefois, les collectivités territoriales semblent de plus en plus nombreuses à cerner l'intérêt du télétravail. L'éclosion des telecentres ruraux ou semi ruraux en est l'illustration la plus probante<sup>3</sup>. Entre économie numérique et revitalisation des territoires, les élus sont les premiers à fonder leurs espoirs sur leur développement pour attirer les entreprises, stimuler la vie et l'économie locales. Les arguments ne manquent pas : le télétravail apporte un gain de productivité, il est une réponse satisfaisante au pro-



## Questions à Georges Tron, Secrétaire d'Etat à la Fonction publique.

**Journal des Maires : Le télétravail est-il envisageable dans les petites collectivités locales, communes et intercommunalités ?**

**Georges Tron :** La mission sur le télétravail confiée au Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies va permettre au Gouvernement d'actionner les leviers susceptibles d'assurer le développement du télétravail dans les trois fonctions publiques. Je crois au développement du télétravail dans la fonction publique. Les études démontrent que les chances de succès sont plus élevées dans les emplois tertiaires et d'encadrement (meilleure maîtrise des technologies de l'information et de la communication, dématérialisation possible des supports de travail). Or la fonction publique concentre d'avantage de cadres (29,6 % des agents) que la moyenne de la population employée dans le secteur privé (14,6 %).

L'expérimentation dans les collectivités territoriales existe. Je pense notamment au Conseil général de l'Orne qui a créé cinq télécentres et a permis à 19 agents de télétravailler. J'ai reçu récemment une demande du préfet des Alpes maritimes concernant la Direction départementale de la protection des populations qui revêt une situation très intéressante pour justifier sa candidature comme site expérimental. En effet, la problématique d'éclatement sur plusieurs sites et celle des infrastructures informatiques

blème de l'absentéisme lie aux intempéries, aux enfants malades et une solution efficace contre les

Le télétravail est  
juridiquement encadré par  
un accord national  
interprofessionnel de 2005.

problèmes de stationnement, les risques d'accidents, l'engorgement du réseau routier, et bien évidemment contre la pollution. A tel point d'ailleurs

que le secrétariat d'Etat de la fonction publique s'intéresse aujourd'hui de près à la question (lire interview de Georges Tron ci-dessus)

## Volontariat de mise

Déjà, dans certaines collectivités, des agents désertent pour quelques heures par semaine leur bureau. Tel est notamment le cas dans les conseils généraux du Puy-de-Dôme, du Finistère, du Gers, du Cantal, du Lot ou encore de l'Orne. A leur image, plusieurs communes et intercommunalités pourraient

à rationaliser permet d'avoir un champ expérimental particulièrement intéressant.

**JdM : Y a-t-il des freins à son développement ?**

**G.T. :** Des inquiétudes s'expriment et cela est parfaitement compréhensible. Nous constatons des interrogations de la part des agents et des cadres. La perte de lien social est une des craintes des agents. Cependant, dans la fonction publique, le lien social sera assuré puisque nous envisageons un télétravail à temps partiel soit deux ou trois jours par semaine.

Quant aux cadres, certains demeurent attachés à la présence physique de leurs collaborateurs. Cette inquiétude n'a plus lieu d'être si le collaborateur est jugé en fonction de critères objectifs et connus à l'avance.

**JdM : Peut-il être une solution à l'absentéisme ?**

**G.T. :** Les retards et l'absentéisme dans la fonction publique sont souvent la conséquence d'une mauvaise conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Le télétravail peut permettre un meilleur équilibre vie privée - vie professionnelle. A ce titre, je pense qu'il pourrait réduire l'absentéisme. Par ailleurs, une récente étude du Centre d'Analyse Stratégique<sup>(1)</sup> montre que la responsabilisation de l'agent est susceptible de jouer positivement sur l'absentéisme. Un agent qui ne se sent pas responsabilisé sera moins impliqué dans son travail. Dans la mesure où le télétravail permet une plus grande responsabilisation des personnels, par l'autonomie qu'il procure, il peut avoir un impact positif sur l'absentéisme. ■

### Note

(1) Centre d'Analyse Stratégique Note d'analyse 210 - Participation des salariés et performance sociale : de nouveaux enjeux pour les entreprises françaises dans un contexte de sortie de crise.

leur emboîter le pas. « Le conseil général de l'Orne investit massivement dans le développement des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et de leurs usages par le financement de télécentres communaux, intercommunaux ou privés. Nous ne pouvions pas passer à travers cette évolution », témoigne René Cornec, Directeur général des services du conseil général de l'Orne. « Nous avons lancé une expérimentation de télétravail au sein même de nos services au dernier trimestre 2009 avec une petite dizaine de volontaires », poursuit le responsable qui considère le premier bilan de cette expérience aussi positif pour les agents que pour la collectivité. Aujourd'hui, l'essai a été en partie transformé avec le lancement d'un appel à candidatures sur le site intranet de la mairie. Dix-neuf agents ont opté pour le télétravail.

Afin d'éviter la coupure avec l'environnement professionnel, la durée hebdomadaire télétravaillée est limitée à un jour par semaine, deux exception-

nellement, avec un seuil maximal de huit jours par mois, sous le principe de l'alternance. Une charte a été rédigée en concertation avec les télétravailleurs

**Des chartes peuvent être rédigées avec les télétravailleurs et les organisations syndicales.**

expérimentaux et les organisations syndicales, puis présentée en comité technique paritaire. Elle fixe quelques règles en matière de comptabilisation

du temps de travail, de respect de plages fixes minimum, de moyens de liaison téléphonique et informatique, de responsabilité.

Un contrat d'engagement réciproque signé par le télétravailleur et sa hiérarchie a également été mis au point. « Tout ceci doit être clairement convenu entre l'agent et sa hiérarchie. Le télétravail n'est ni un droit ni un devoir de l'agent. De même, il doit y avoir communauté d'intérêts et possibilité pour chaque partenaire de revenir en arrière si l'expérience n'est pas concluante », précise René Cornec.

**Quels freins ?**

Quels obstacles pourraient freiner une éventuelle généralisation du télétravail dans la fonction publi-

que ? « Des fonctionnaires qui travaillent à la maison, est-ce bien politiquement correct ? Pour notre part, nous avons fait clairement le choix de faire confiance a priori, de fixer des limites, de tester, d'évaluer a posteriori. L'expérience est réversible pour chacun. Il ne faut pas non plus hésiter à la faire connaître, le "qu'en-dira-t-on" se complait dans le catimini ! », poursuit René Cornec.

Dans le Puy-de-Dôme, Anne Courtillé, conseillère municipale de Clermont-Ferrand, a cette idée en tête depuis longtemps et ne désespère pas de faire quelques suggestions en ce sens à la municipalité. « Certains agents de la ville ou de l'agglomération n'habitent pas sur place. Ils ont des trajets journaliers longs et fatigants, ou des problèmes de garde d'enfants à la sortie de l'école ou de parents âgés et dépendants. Ou tout simplement l'envie de travailler autrement », explique l'élue. A partir du moment où les employés sont volontaires, et dans la mesure où leur activité le permet, pourquoi ne pas leur proposer de télétravailler depuis leur lieu d'habitation ? « La mairie peut mettre à leur disposition les matériels et services informatiques nécessaires, ordinateurs portables, accès à Internet, téléphonie mobile... Le seul fait d'envisager pareille possibilité à la ville de Clermont-Ferrand peut paraître révolutionnaire », confie Anne Courtillé.



**Questions à Didier Bourgoïn, Secrétaire général du SNUCLIAS-FSU (1).**

**Journal des Maires : Quelle est votre position sur le principe du télétravail dans les collectivités locales ?**

**Didier Bourgoïn :** Les remontées que nous avons, en particulier du conseil général du Cantal où nous avons des représentants du personnel élus dans les instances paritaires, sont négatives. Certains agents ont effectivement pensé que cette situation leur permettrait de concilier vie privée et vie professionnelle. Cela peut être vrai au début mais c'est souvent faux au final. Pas d'heure d'arrivée mais par contre souvent pas d'heure de départ... Au final des journées de travail de parfois 10 heures ! Surtout lorsque les tâches s'accumulent insidieusement sans heures supplémentaires à faire valoir. A terme aussi un fort sentiment d'isolement. Perdre les repères du « travailler ensemble », de ne pas faire partie d'une équipe, un sentiment d'être seul(e) face à certains problèmes. Une vidéoconférence ne remplace pas une réunion surtout quand on n'a pas les mêmes horaires de travail ! Sur un plan plus lié aux rapports employeur / employé : peu ou pas le sentiment de pouvoir « revendiquer » sur un plan collectif,

les agents se sentant isolé(e)s et sans contact, ou si peu, avec les collègues. Difficile de faire émerger du « collectif », de la réflexion commune... par mail interposé qui préfigure parfois de relations également dématérialisées.

Cela me fait penser à la possibilité de faire des achats par internet : parfois le produit acheté, une fois réceptionné, ne ressemble pas à celui de la photo du site !! C'est adapté pour certaines choses, pas pour d'autres. Internet c'est bien, l'informatique aussi : ça rend d'indéniables services mais attention de ne pas tomber dans des excès assez tentants du point de vue de la « rentabilité » mais au final au coût social imprévisible et / ou peu maîtrisé.

De plus, et c'est crucial, ce système n'est pas complètement adapté à un service public local dont l'essence même est la présence quotidienne des agents auprès des usagers. Si le service public territorial est facteur de lien social, c'est aussi grâce à la présence des agents dans les services, au contact avec les usagers et leur connaissance du terrain.

Au final, des avantages pour les employeurs, peu pour les agents et très peu pour le service public local. Je pense que la méthode n'est pas suffisamment adaptée au service public territorial. Faire des économies c'est bien mais pas à n'importe quel prix !

**Note**

(1) Union nationale unitaire des syndicats des collectivités locales, du ministère de l'Intérieur et du ministère des Affaires sociales.

Venue au télétravail un peu par hasard « les jours de neige et d'enfants malades », « attachée-détachée » territoriale, la directrice générale des services d'une commune de 2 500 habitants, qui a souhaité garder l'anonymat, témoigne à son tour : « Le télétravail peut très bien se pratiquer dans les petites collectivités pour les emplois administratifs, hors accueil bien sûr, car justement la difficulté est de se concentrer sur une tâche sans être constamment dérangé par le téléphone, les sollicitations des collègues ou "l'urgence" de l'administré qui n'en est pas toujours une. Avec les outils modernes, tels que le portail Hélios [portail des finances publiques, ndr], les logiciels en ligne, une connexion par Internet au serveur de la mairie, le téléphone, un bon scanner... la comptabilité, les marchés publics, le secrétariat, l'urbanisme peuvent très bien se régler à distance. A condition bien sûr de se ménager un coin tranquille pour travailler à la maison, pendant que les enfants sont à l'école... ou alors le soir ».



développement durable, la facilitation de reclassement du personnel et une meilleure adaptation à l'inaptitude au travail, au handicap, ainsi que la réduction des conflits par la rupture de contact...».

Mais selon lui cette méthode connaît cependant des limites : « Le télétravail ne peut concerner qu'une certaine partie du travail que l'administration publique impose. On sait qu'il peut avoir des effets pervers comme l'éloignement de l'autorité, l'isolement des travailleurs, ou encore les débordements possibles de la vie professionnelle sur la vie privée ».

« Il est possible pour les communes d'avoir recours au télétravail, dans le domaine de la bureautique notamment, mais il me semble risqué de réduire l'homogénéité d'une équipe en

procédant à l'éloignement d'une partie de ses membres », souligne le vice-président. « Nombre de mes collègues directeurs n'hésitent pas à effectuer chez eux une bonne partie de leur travail, en lien avec leurs fichiers informatiques, leur agenda... N'est-ce pas là une forme de télétravail ? », poursuit-il.

Ainsi, à condition de savoir conserver des guichets réels, une présence physique en contact avec les usagers, et d'éviter que les contacts se transforment en conversations déshumanisées sur des serveurs vocaux, le télétravail pourrait bien continuer à faire son chemin dans les collectivités locales.

Isabelle Crochard

### Ne pas tomber dans l'excès

Patrick Lacombe, vice-président du syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales, chargé des petites villes (SNDGCT), a, lui aussi, son idée sur la question. Dans un précédent article du *Journal des Maires*<sup>(1)</sup> sur l'évolution du métier de Directeur général des services, il avait souligné le rôle déterminant des progrès techno-

logiques dans cette évolution. « L'apparition de la machine à écrire, puis du téléphone, du minitel et de l'ordinateur, et aujourd'hui d'Internet

**Le télétravail ne peut concerner que certaines tâches administratives dans les collectivités locales.**

me confortent dans cette idée. Le télétravail s'inscrit logiquement dans cette direction », estime-t-il. « Si certains conseils généraux ont mis en œuvre le travail à distance, on peut imaginer qu'ils y trouvent certains avantages que les entreprises privées ont depuis longtemps déjà constatés. Ainsi, le télétravail permet la rationalisation des coûts de personnel temps de travail / déplacements, une réduction globale des dépenses, une participation au

#### Notes

- (1) Rapport au Gouvernement du Centre d'Analyse Stratégique (CAS) consultable sur [www.strategie.gouv.fr/MC/pdf/Rapport\\_CAS\\_teletravail\\_26X12009.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/MC/pdf/Rapport_CAS_teletravail_26X12009.pdf)
- (2) Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 [www.journal-officiel.gouv.fr/pdf/bocx120050049/CCO\\_20050049\\_0049\\_0018.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/pdf/bocx120050049/CCO_20050049_0049_0018.pdf)
- (3) Lire « Cap sur le télétravail », *Journal des Maires*, janvier 2006, pages 38-40.
- (4) Lire « Fonction publique territoriale : quelles perspectives ? », *Journal des Maires*, mai 2006, pages 20-24.

#### Pour en savoir plus

- > **Projet de loi du 15 octobre 2008 sur le télétravail, octobre 2008** [www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/plon1193.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/plon1193.asp)
- > **Guide du télétravail de la DGAFP** [www.fonction-publique.gouv.fr/MC/pdf/guide\\_teletravail\\_1998.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/MC/pdf/guide_teletravail_1998.pdf)

## Organisation : Le télétravail commence à faire ses preuves

- par Christiane Wanaverbecq

Rubrique Ressources humaines / Management - p 72



N°2094 | 26/09/2011

Alors que François Sauvadet, ministre de la Fonction publique, veut développer le télétravail, des collectivités, surtout départementales, présentent déjà un bilan positif. La mise en oeuvre de ce mode de travail exige préparation et concertation.

Pratique encore marginale dans la fonction publique, le télétravail se développe dans les collectivités. Pionnier, le conseil général du Puy-de-Dôme a lancé une expérimentation en 2008 et espère atteindre les 250 télétravailleurs, soit un peu plus de 10 % de son effectif. Après discussion avec son chef de service et validation de la direction des ressources humaines, l'agent peut opter pour la régularité, soit deux jours de télétravail maximum par semaine, ou pour la formule à la carte, en ne dépassant pas les huit jours par mois. « Il s'agit de ne pas couper le lien avec l'institution. Par ailleurs, cela ne devient pas un frein au déroulement de carrière dans la mesure où la durée est limitée », précise Valia Charre-Sauvant, chef de projet « télétravail » au conseil général.

### Prévoir des temps de partage

Les collectivités qui emboîtent le pas au Puy-de-Dôme (\*) ont également fait valider la démarche par les organisations syndicales et se fondent sur l'accord national interprofessionnel sur le télétravail du 19 juillet 2005 signé par le secteur privé. L'amélioration de la qualité des connexions internet demeure un préalable indispensable au développement du travail à distance. Ne peut pas, non plus, télétravailler qui veut : les métiers de production en sont, par exemple, exclus.

D'abord considéré comme un moyen de diminuer les trajets domicile-travail dans le cadre d'un plan de déplacement d'administration ou d'un agenda 21, le télétravail apparaît très vite comme une opportunité pour expérimenter un nouveau mode de management. En effet, introduire le télétravail nécessite de définir des objectifs précis et crédibles ainsi que des indicateurs d'évaluation. Il s'agit, en outre, de prévoir des temps de partage réguliers sur l'avancée des missions entre les chefs de service et les agents. Il suppose aussi de l'autonomie et un esprit d'initiative.

« L'agent peut trouver dans cette approche des facteurs de motivation et d'intérêt pour son travail », affirme Annabelle Dessaint, chef de projet « télétravail » au conseil général de l'Hérault. Au sein de cette collectivité, l'avis du médecin du travail, membre du comité de suivi, a d'ailleurs été décisif pour la poursuite de l'expérimentation : il a effectivement

constaté un mieux-être lié à plus de calme et moins de perte de temps dans les déplacements. D'ici à 2012, la collectivité vise les 2 % de télétravailleurs sur les 5 000 agents. Selon Francis Cros, conseiller général de l'Hérault, cela peut faciliter l'embauche de personnes handicapées.

## **Pratiques diverses**

Mais les réticences persistent, notamment au niveau de l'encadrement moyen, inquiet de perdre le contrôle. Malgré la généralisation du dispositif et un appel à candidature ouvert sur intranet, le conseil général de l'Orne ne compte que 20 télétravailleurs sur les 300 postes « télétravaillables » (1 500 agents au total). « Je pense que la hiérarchie n'a pas joué d'emblée le jeu. Nous devons davantage communiquer vers les managers, apporter des exemples d'objectifs à inclure dans les contrats », analyse René Cornec, directeur général de services. Les pratiques demeurent très diverses. Certains télétravailleurs ne pointent plus du tout. D'autres continuent de le faire lorsqu'ils sont en poste à l'institution. Certaines collectivités fournissent l'ordinateur, d'autres pas. Fort de ces expérimentations, le ministre de la Fonction publique François Sauvadet veut lancer cet automne une concertation avec les syndicats pour créer un cadre favorable au développement du télétravail dans des conditions équitables.

### **Créer un cadre juridique sécurisant**

Pierre Morel-A-L'Huissier, rapporteur du projet de loi sur la lutte contre la précarité dans la fonction publique, propose d'y intégrer par voie d'amendement la définition du télétravail de l'accord national interprofessionnel et les conditions d'une bonne pratique : volontariat de l'agent, double réversibilité (celle de l'agent et de l'employeur), mêmes droits et obligations que les autres salariés. Les questions liées à l'hygiène, la sécurité, la protection de la vie privée, l'assurance, l'adaptation du poste de travail et l'achat d'équipement feront l'objet d'un décret en Conseil d'Etat.

### **Lot : 176 021 hab. 1 300 agents - Des fiches de poste et d'évaluation précises**

Fort des expériences des conseils généraux du Cantal et de l'Hérault, ses partenaires dans le cadre d'une étude menée d'avril 2010 à août 2011 sur le potentiel du télétravail à l'échelle du Massif central, le conseil général du Lot a décidé de mener, durant six mois, une expérimentation en interne. Six mois de concertation ont précédé son lancement en juin sur la base d'un jour et demi de télétravail par semaine avec dix agents volontaires issus des trois catégories des cadres d'emplois. Les outils d'évaluation pour les managers et les agents, la charte d'engagement et le protocole d'accord signé entre le directeur général des services, le chef de service et l'agent ont été élaborés avec les représentants du personnel. Pour les dix agents travaillant à domicile, la collectivité a fourni un ordinateur afin d'accéder à distance aux applications et une contribution forfaitaire de 100 euros relatifs aux frais engendrés (assurance, abonnement téléphonique, etc.). « Il faut des fiches de poste et d'évaluation précises afin d'aider à mesurer la réalisation des tâches effectuées en télétravail. Cela nécessite un service des ressources humaines structuré capable de dégager du temps pour mettre en place et évaluer le dispositif », estime Anne-Claire Dubreuil, chef de projet « télétravail ».

Contact : Anne-Claire Dubreuil, tél. : 05.65.53.42.54, email : [anne-claire.dubreuil@cg46.fr](mailto:anne-claire.dubreuil@cg46.fr)

### **À retenir**

Le service des ressources humaines doit être capable de dégager du temps afin de mettre en place et d'évaluer le dispositif.

**Finistère : 890 509 hab. 4 000 agents - Une nécessaire relation de confiance**

Le conseil général du Finistère terminera en octobre la seconde phase d'une expérimentation du télétravail débutée en 2009. Elle concerne 85 personnes, toutes filières et catégories confondues, agents comme encadrants : 80 % travaillent à domicile. Les autres se rendent dans des sites décentralisés ou dans des locaux prêtés par des communes par convention. « La collectivité a lancé, en 2010, un appel à projets aux directions avec l'objectif de proposer un nouveau mode d'organisation du travail et de poser la question de son impact sur la continuité du service », précise Anne Buquen, chef de projet expérimentation du télétravail. Les chefs de service ont élaboré une feuille de route avec la consigne de respecter trois règles : un temps de présence sur le site d'au moins 50 %, un nombre défini de jours avec le service au complet et un nombre minimal d'agents présents par jour. Et ce, en fonction des spécificités de chaque service. « Cela favorise la polyvalence et exige la constitution de binôme », témoigne André Guyader, chef du service « études », dont 8 des 15 agents télétravaillent. Il a imposé la présence sur site de deux d'entre eux et compte demander un service au complet au moins un jour par mois. « Outre la nécessaire relation de confiance entre l'encadrant et les télétravailleurs, il faut un contrat de service accepté par tous », estime-t-il.

Contact : Anne Buquen, tél. : 02.98.76.25.31, email : [anne.buquen@cg29.fr](mailto:anne.buquen@cg29.fr)

**À retenir**

Les agents, télétravailleurs ou pas, doivent adhérer à la démarche.

(\*) L'Orne et le Finistère en 2009, le Cantal et l'Hérault en 2010, puis, la Côte-d'Or, le Lot et le conseil régional de l'Auvergne en 2011. Le conseil général de la Loire et le conseil régional du Nord-Pas-de-Calais y réfléchissent.