



ADMINISTRATEURS
TERRITORIAUX

Retour d'expérience sur la crise Covid dans les
collectivités - Penser le monde d'après

#3

TELETRAVAIL : APRES LA COVID, UNE PRIORITE MANAGERIALE

Dans la continuité de ses retours d'expérience de la crise, l'AATF a interrogé ses membres, au cours de l'automne 2021, sur le télétravail et les impacts de la Covid. Si la mise en place d'un travail à distance rendu obligatoire par décision nationale représente une parenthèse à refermer, l'évolution des modalités d'organisation du travail est néanmoins prégnante. Avec, en filigrane, un rôle essentiel pour le manager.

Qualité de vie, confiance et animation remodelent le quotidien des agents. Mais, derrière la dématérialisation des « processus de production », le rapport au collectif et la qualité du service public restent des enjeux majeurs.

1 | La crise Covid, inducteur d'un changement radical de perception du télétravail

75%

C'est la proportion des administrateurs territoriaux répondants qui considèrent que **la crise Covid a « radicalement changé les modalités du télétravail »**

Là où, avant 2020, le télétravail restait un processus globalement décrit comme marginal, en phase d'expérimentation, attribué « au cas par cas » ou « de manière dérogatoire pour des raisons médicales », et parfois avec réticence, les confinements ont bouleversé la donne.

Pourtant, pour plus de 80% de nos collègues, le "téléCovid", ou "travail à distance" a été vécu comme un processus très différent du télétravail classique, confirmant ainsi notre caractérisation d'un processus exceptionnel lié à la crise, et qui trouve sa limite dans son impréparation. Les principales limites de ce dispositif d'urgence, qui nécessitait de s'adapter aux conditions du confinement, sont identifiées ainsi :



Manque d'équipement à la hauteur des besoins

Prise en compte insuffisante des questions ergonomiques



Cadre insuffisamment négocié et formalisé avec les partenaires sociaux

Cadre insuffisamment travaillé avec les agents et les élus

Défaut de process à suivre dans la décision de télétravail

Pas de possibilité pour le manager d'organiser le travail de l'équipe avec une vision globale



Processus d'ampleur et à fort impact

Manque de formation ad hoc et de sensibilisation aux risques du télétravail



2 | Mais la Covid aura durablement installé le télétravail dans le mode de fonctionnement des collectivités.

Ainsi, à l'automne 2021 :

92% des collectivités des administrateurs territoriaux répondants ont **engagé des négociations avec les organisations syndicales sur le sujet**

75% des administrateurs territoriaux **considèrent que faciliter le télétravail fait aujourd'hui partie des orientations stratégiques de leur collectivité**

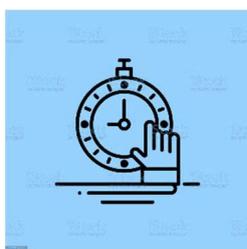
71% des collectivités des administrateurs territoriaux interrogés ont **redéfini les règles spécifiques en matière de sécurité des systèmes d'information** pour prendre en compte le télétravail

3 | Comment se produit ce processus de transformation de nos organisations publiques locales ?

A court terme, les impacts positifs :

DES REPRESENTATIONS QUI EVOLUENT

- Un consensus partagé entre décideurs, agents et syndicats de l'utilité du télétravail
- Une preuve par l'exemple du caractère productif du télétravail
- Un management par la confiance qui s'impose
- Une meilleure prise en compte de la qualité de vie
- Des changements de posture managériale



UN EFFET D'APPRENTISSAGE

- Une meilleure connaissance des risques (isolement, RPS)
- Des effets d'horizontalité de l'organisation
- Le déploiement de moyens techniques qui n'existaient pas auparavant
- Une montée en compétence globale, notamment sur les outils de nomadisme, tant des agents que des usagers
- La validation de la pertinence de la structuration du SI

Attention, des zones de risques demeurent néanmoins, et nécessitent une prise en compte spécifique : perte de fluidité dans les collectifs de travail, perte des échanges informels, risque de confrontation entre agents aux missions télétravaillables et non télétravaillables, plus forte segmentation de l'activité. A court terme, l'AATF constate également une mise en retrait de certains agents, qui ont pu mal vivre la conciliation des activités professionnelles et personnelles. La nécessité de « faire équipe » devient prégnante.

4 | Quelle proportion de missions télé-travaillables dans les collectivités locales ?

Si notre analyse est ici déclarative, la proportion moyenne des missions considérées comme télé-travaillables par nos collègues s'établit à : **43%**

... dans des proportions qui restent néanmoins marquées par une plus faible proportion dans les collectivités du bloc communal, marquée par les missions de service à la personne :

Proportion de missions télétravaillables

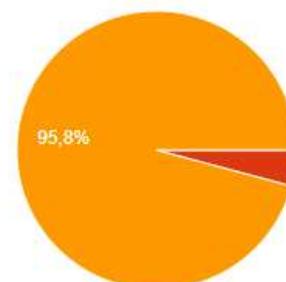
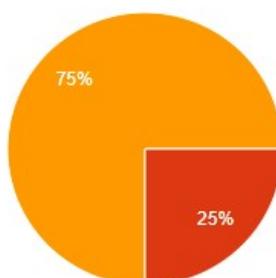
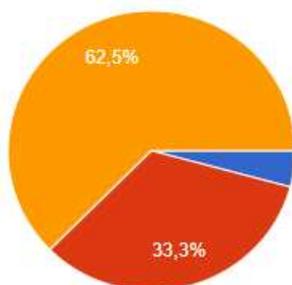
| | |
|---------------------------------------|-----|
| Autres institutions publiques locales | 67% |
| Collectivités du bloc communal | 32% |
| Départements | 47% |
| Régions | 55% |
| Total général | 43% |

5 | Le télétravail, un processus globalement positif

Pensez-vous que le télétravail représentera, **financièrement parlant, une opportunité favorable** ?

Pensez-vous que le télétravail représentera, **sur le plan du bien-être au travail une opportunité favorable** ?

Pensez-vous que le télétravail représentera, **sur le plan environnemental, une opportunité favorable** ?



- Pour la collectivité
- Pour l'agent
- Pour les deux

6 | A moyen et long terme, le télétravail est perçu comme un enjeu managérial majeur

1. Le télétravail implique d'accentuer le management par la confiance

« Avec la Covid, la pointeuse est morte ». La pratique du télétravail amène à penser différemment le contrôle de la production. Le processus en cours est à ce titre favorable à la disparition de méthodes traditionnelles de contrôle du travail qui s'étaient imposées sous le poids doctrinal du New Public Management. Le renforcement du télétravail est, de ce point de vue, un facteur convergent avec les positions portées depuis de nombreuses années par l'AATF.

2. Le télétravail est néanmoins source de nouveaux risques psycho-sociaux

Le télétravail est néanmoins source de nouveaux rôles psycho-sociaux. Ceux-ci sont de deux natures, à la fois :

- Individuels, dans la nécessaire conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle dans un contexte d'atténuation des frontières symboliques et physiques,
- Collectifs, face au risque d'atténuation de l'esprit d'équipe et de limitation des temps et lieux de la convivialité quotidienne.

L'accompagnement des managers, eux-mêmes soumis à ces risques, est également essentiel.

3. En conséquence, le télétravail implique un renforcement du rôle d'animation du manager, impliquant d'être particulièrement attentif à l'animation du collectif et à la préservation du lien individuel et collectif avec le cadre de travail. Cette démarche implique d'engager des postures de leadership, tout en acceptant d'innover dans les modalités de mise en œuvre de la continuité du service. Cette démarche permet alors de re-questionner les organisations et les processus existants pour, le cas échéant, les revisiter. Cette démarche implique aussi la revalorisation des temps collectifs.
4. Ces processus, s'ils sont amenés de manière positive, sont favorables à de véritables stratégies de qualité de vie au travail, dans un contexte où, sur la part des postes télé-travaillables, la prise en compte des conditions du nomadisme tend à devenir un élément déterminant de la marque employeur.
5. Mais les membres de l'AATF sont également vigilants quant au contexte collectif et aux règles du vivre-ensemble au travail.

Les agents en attente de bénéficier du télétravail dans leurs conditions d'emploi peuvent être amenés à le revendiquer comme un droit individuel, au-delà de la responsabilité collective de production et de continuité du service. Le télétravail permet donc une prise en compte des contraintes personnelles des agents, mais cette conciliation trouve sa limite dans le principe essentiel de continuité du service.

Ce cadre collectif passe également par une attention forte aux missions non-télétravaillables, afin d'éviter un sentiment d'iniquité, qui serait de nouveau défavorable aux agents de terrain, qui sont le plus souvent en première ligne de la relation usagers.

La question du télétravail doit donc s'inscrire dans une réflexion globale sur les modalités d'organisation et de continuité du service.

Quelques retours des administrateurs territoriaux sur les impacts de moyen et long terme du développement du temps de travail : quelques verbatims

| Impacts positifs | Impacts négatifs |
|--|--|
| <p>Une évolution du management : confiance, désinvestissement des fonctions de contrôle et d'organisation, repositionnement du management dans un rôle d'animation</p> <p>Nouvelle organisation des services et plus grande lisibilité sur les risques psychosociaux au travail</p> <p>Une conception différente des espaces de travail (nécessité de disposer de bureaux nomades), une conscientisation de la dépendance au numérique avec ce que cela implique (lutter contre la fracture numérique, dépendance aux éditeurs de logiciels et importance de la sécurité informatique)</p> | <p>Perte de travail en transversalité.</p> <p>Un délitement du rapport à l'employeur, une fragmentation de certains collectifs de travail, une démotivation de certains agents</p> <p>Une demande soutenue de mise en œuvre du télétravail par de nombreux agents, mais un rejet sans appel par d'autres à cause de la charge mentale qu'il a induit : un risque d'usure, d'isolement et de désocialisation,</p> |

7 | Comment les administrateurs territoriaux ont adapté le dispositif de pilotage des collectivités au télétravail de demain : quelques bonnes pratiques

L'utilisation du **Retour d'expérience Covid** comme démarche managériale permettant d'engager une discussion collective sur les modalités du télétravail demain.

L'engagement d'un dialogue social et managérial permet d'intégrer la question du télétravail dans une **approche plus globale des relations sociales** au télétravail ; l'accentuation du télétravail implique également une considération forte à l'égard des postes non-télé-travaillables, souvent constitués d'agents « en première ligne » dans la relation aux usagers.

Il est important que ces **équilibres sociaux soient également portés par les élus**, y compris le cas échéant devant les assemblées délibérantes. Cette démarche soit permettre, au-delà des dispositifs, de mettre en avant les **valeurs qui animent le dispositif**. Citons notamment la continuité du service public, l'égalité, la qualité de vie au travail, l'adaptabilité de nos organisations au besoin de l'utilisateur.

La bonne **définition des conditions du télétravail** (par exemple par un « règlement de télétravail », ou via une charte) et le fait de poser un cadre collectif est également un facteur clef de réussite, dans un contexte où néanmoins les pratiques évoluent (multiplication des « réunions flash »), qui impliquent un pilotage renforcé.

Cela implique également un **renforcement des compétences de management à distance, et la vulgarisation des outils facilitant les démarches d'intelligence collective à distance**. Le dialogue social sur les **conditions du droit à la déconnexion** est également une dimension forte de ce nouveau cadre collectif.

Dans ce contexte, les **vertus de l'expérimentation** sont mises en avant par les collègues répondants, à des fins de prototypages et d'essais-erreurs, essentiels à l'identification des solutions les plus créatives et les plus adaptées.

Vis-à-vis de l'agent en télétravail, un contact régulier avec le manager, et un bilan régulier des missions télétravaillées représente une bonne pratique pour lutter contre l'éloignement physique. En amont de la décision de télétravail, un questionnaire proposé à l'agent et à son manager peut également permettre d'anticiper les bonnes questions et de formuler les conditions d'un « engagement réciproque ».

La cyber-sécurité, un enjeu majeur pour les collectivités locales

Le télétravail implique aussi de **re-visiter les stratégies de systèmes d'information**.

Les menaces de cyber-sécurité représentent aujourd'hui un risque majeur, tant pour l'Etat pour les collectivités locales, mais aussi pour les acteurs de l'écosystème territorial (centres hospitaliers, entreprises, etc.).

Dans un contexte où les attaques se multiplient et génèrent des ruptures majeures dans la continuité du service public, le nomadisme bureautique est source de failles de sécurité accrue. Ce sujet implique une vigilance particulière, qui ne peut rester une seule préoccupation technique.

L'AATF souhaite attirer spécifiquement l'attention de ses membres, et des décideurs publics, sur la nécessité d'un portage, au plus haut niveau stratégique, de lignes directrices claires et d'une coopération renforcée entre l'Etat et les collectivités locales. L'appui renforcé de l'ANSSI et des opérateurs nationaux de l'Etat à la sécurisation des environnements informatiques territoriaux, à la formation des décideurs locaux et à la fiabilisation des systèmes d'information publics en général est notamment souhaitable.