

Évaluation du dispositif **Télétravail au Département**



Ille-et-Vilaine, **la vie
à taille humaine**

Éléments **de contexte**



Contexte

Dans un contexte d'émergence d'une nouvelle organisation du travail -liée notamment à la révolution numérique des 30 dernières années- et d'évolutions réglementaires nationales, le Département d'Ille-et-Vilaine a souhaité tester le télétravail auprès d'une partie de ses agents en 2018.



Les enjeux du dispositif

Le télétravail s'inscrit dans plusieurs axes forts de la collectivité : la participation aux enjeux de développement durable (Agenda 21, aménagement du territoire), l'égalité femmes-hommes, la qualité de vie au travail (lutte contre les risques psycho-sociaux) et l'évolution des modes de management et de collaboration (démarche managériale de la collectivité départementale « Ozaïk »).



Le fonctionnement

Il existe 2 modalités de télétravail : le télétravail régulier, à raison d'un jour fixe par semaine (hors mercredi), et le télétravail

ponctuel (forfait de 10 jours annuels, hors mercredi), soit à domicile, soit en tiers-lieu (dans un bureau réservé en agence, en centre départemental d'action sociale [CDAS]), dans un espace de co-working ...).

Des critères d'éligibilité viennent préciser qui peut bénéficier ou non du dispositif (les agents encadrants, travaillant en CDAS, à temps partiel, ou sur des métiers de type routes ou collèges, ne peuvent prétendre au télétravail régulier). Les télétravailleurs réguliers sont systématiquement dotés par le Département d'un ordinateur portable et d'un casque téléphonique. Les télétravailleurs ponctuels utilisent le matériel professionnel s'ils en sont déjà dotés, l'ordinateur de service ou leur ordinateur personnel.

Avant de décider du devenir de cette expérimentation, le Département a souhaité évaluer le dispositif : Qui sont les bénéficiaires ? Les objectifs que le Département s'est fixés sont-ils atteints ?

De quelle manière ? Le dispositif est-il viable ? Les attentes des agents ont-elles été comblées ? Quels sont les effets du dispositif ? Quels en sont les points forts et faibles ? Comment l'améliorer ?



Chiffres clés
(période mai à novembre 2018)

278

agents testeurs du télétravail :
42 en régulier, 236 en ponctuel.

6

mois d'expérimentation :
de mi-mai à mi-novembre 2018.

61 500 €

de coût global (matériel à disposition, support technique, cadrage et pilotage du dispositif, évaluation).

2

modalités de télétravail :
régulier (1 jour/semaine) et ponctuel (10 jours annuels, max. 1 /semaine). Préférence pour les journées entières (aspect développement durable) mais des demi-journées peuvent être prises, notamment pour le télétravail ponctuel.

Dotation matérielle :

100 % des télétravailleurs réguliers et 57 % des télétravailleurs ponctuels étaient dotés d'un PC portable (casque fourni par le Département pour les réguliers).

La méthodologie : **une consultation large**



L'évaluation a été conduite par le service contrôle de gestion, évaluation et audit du Département d'Ille-et-Vilaine, de mai à décembre 2018. Elle porte sur 6 mois de télétravail, testés par 278 agents entre mai et novembre 2018. Sur 577 personnes sollicitées, 387 (67 %) ont répondu. Par le biais de questionnaires en ligne : 37 télétravailleurs réguliers (sur 42) + enquête téléphonique le 1^{er} jour de télétravail, 199 télétravailleurs ponctuels (sur 236), 26 encadrants de télétravailleurs (sur 34), 96 collègues de télétravailleurs (sur 223), 13 correspondants bureautiques (sur 26). Et par le biais d'entretiens : rencontre avec l'élue départementale qui pilote cette politique, les organisations syndicales (4), les acteurs clés du dispositif (agents du service santé au travail, direction des ressources humaines (DRH) et direction des systèmes numériques (DSN)).

ÉTAT DES LIEUX

Des agents aux profils différents

- Classe d'âge la plus représentée parmi les télétravailleurs réguliers : les 46-60 ans. Les 31-45 ans sont davantage représentés parmi les télétravailleurs ponctuels.
- 67 % de femmes et 33 % d'hommes parmi les télétravailleurs réguliers (conforme à la structure démographique des effectifs du Département), davantage de femmes télétravaillent ponctuellement (78 %).
- Les agents de catégorie B ont, -proportionnellement à leur représentativité dans la collectivité-, davantage activé le télétravail régulier. Les agents de catégorie A ont davantage exercé le télétravail ponctuel (lié en partie aux critères d'éligibilité au dispositif).
- Pour le télétravail régulier, plutôt des agents d'instruction/assistants

administratifs et des ingénieurs/techniciens. Pour le télétravail ponctuel, plutôt des travailleurs sociaux/médoco-sociaux et agents d'encadrement.

- Les télétravailleurs habitent plutôt le pays de Rennes et y travaillent majoritairement. Le télétravail régulier mobilise plutôt des agents du siège (76 %). Le télétravail ponctuel concerne des agents du siège à 54 % et des agences départementales à 46 %.

Bilan de 6 mois d'expérimentation

- 1250,5 équivalents jours télétravaillés. Les télétravailleurs ponctuels ont davantage favorisé la prise de demi-journées (34 %) que les réguliers (9 %) : un point à articuler avec la notion de développement durable (nécessité pour

l'agent de réduire ses déplacements dans la journée).

- Les télétravailleurs réguliers préfèrent (60 %) télétravailler les mardis et jeudis, journées les plus denses en termes de circulation routière (ce qui correspond aux prévisions de départ). C'est une plus grande lisibilité pour l'employeur. Pour les télétravailleurs ponctuels, légère préférence pour le vendredi.
- Horaires de télétravail : les télétravailleurs ont majoritairement conservé leurs horaires de travail antérieurs. 1/3 d'entre eux les ont modifiés (départ plus tôt).
- Facilité à prendre les journées de télétravail : plus facile pour les télétravailleurs réguliers (89 %) que pour les ponctuels (65 %).

DES RÉSULTATS POSITIFS ET QUELQUES POINTS DE VIGILANCE

4 ENJEUX PHARE

RÉSULTATS GLOBAUX

• Pour les collègues de travail, un défi remporté

Les perceptions des collègues sont globalement positives (pas de report de charge ou de difficultés particulières). Les avis mitigés ou négatifs sont rares, davantage liés à des représentations négatives du télétravail qu'à des difficultés réelles. Pour les encadrants, pas de difficultés particulières sur le plan de la vie du service ou en report de charge.

Point de vigilance : Les femmes sont proportionnellement plus sujettes aux remarques « extrêmes » (ultra-positives ou très négatives) que les hommes, sur le fait de télétravailler (de 5 à 20 points d'écart).

• Note attribuée par les télétravailleurs au télétravail

Une note moyenne de 9/10.



PRÉ-REQUIS TECHNIQUES

Objectif atteint
Pour la qualité et la facilité de l'installation technique, la qualité de la connexion et des accès aux applicatifs métier (concernant le télétravail régulier), la qualité de la ligne téléphonique. Lorsque les agents ont un ordinateur portable professionnel pour télétravailler (100 % des réguliers et 57 % des ponctuels), ils sont quasiment tous satisfaits du matériel.

Points de vigilance
27 % des télétravailleurs réguliers ont rencontré des difficultés d'impression (domicile-bureau).
Lorsque les agents ne sont pas dotés d'un ordinateur portable professionnel (39 % des télétravailleurs ponctuels), les problèmes techniques sont fréquents pour la moitié d'entre eux (pas d'accès aux applications, ni aux dossiers numérisés sur l'intranet, ergonomie moindre...).

1/ DES GAINS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Résultat obtenu
202 télétravailleurs utilisaient une voiture pour travailler. Ils ont économisé 80 300 km et évité 50 jours de temps de déplacement. Pour le Département, le bilan carbone est de 18 200kg équivalents carbone économisés.

Points de vigilance
Il n'y avait pas de détermination d'objectifs quantifiés quant à la réduction d'émissions de gaz à effets de serre. Les objectifs d'optimisation d'occupation des locaux, d'économies d'énergie et de contribution à l'aménagement du territoire n'ont pas pu être évalués (faible recul avec 6 mois d'expérimentation).
L'objectif de développer le télétravail en tiers-lieu n'a pas été atteint sur cette période de 6 mois.

2/ UN OBJECTIF D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Objectif atteint
Nette amélioration de la conciliation vie professionnelle et privée (pour 89 % des télétravailleurs ponctuels et pour 73 % des réguliers).

Point de vigilance
16 % en moyenne n'ont pas constaté d'effets du télétravail sur la conciliation vie professionnelle/vie privée.

La perception des effets est légèrement plus forte chez les hommes que chez les femmes, tant en télétravail régulier (83% contre 72%), qu'en télétravail ponctuel (88% contre 84%).

3/ UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Objectifs atteints
Efficacité au travail
Les ¾ des télétravailleurs ont constaté des effets positifs : meilleure concentration (plus calme qu'au bureau), moins de « micro-coupures » (sons parasites, sollicitations, ...). Au-delà de l'anticipation des tâches, les agents ont constaté, plus largement, un effet positif sur leur organisation de travail. Les encadrants confirment.
Effets sur les collectifs de travail, le partage d'informations, les modalités d'échanges avec les collègues
Pour les télétravailleurs, leurs collègues et leurs encadrants, le télétravail n'a pas généré de modifications ni de report d'activité.
Niveau de fatigue de l'agent
Le télétravail a eu un impact positif fort (pour 84 % des télétravailleurs réguliers et 74 % des ponctuels).
Bien-être
Impact positif fort sur le sentiment de bien-être au travail (73 % des télétravailleurs réguliers et 80 % des ponctuels). Les encadrants ont constaté des effets bénéfiques sur le collectif de travail (le mieux-être individuel a des effets sur les relations au sein du service).

Point de vigilance
13 % des télétravailleurs réguliers ont effectué leur journée de travail en « apnée » (sans pause).
Les jours de télétravail ont été plus faciles à prendre pour les hommes que pour les femmes.
Le sentiment de meilleur bien-être est moins prégnant pour les femmes. En termes de niveau de fatigue, les effets sont moins bénéfiques pour les hommes.

4/ DES EFFETS SUR LES MANIÈRES DE TRAVAILLER

Résultat obtenu
Pour 42 % des télétravailleurs réguliers et 60 % des télétravailleurs ponctuels, le télétravail a nécessité des anticipations au niveau professionnel (planification des tâches, organisation au niveau du service...) et personnel (aménagement d'une pièce dédiée).
Les encadrants ont accompagné la mise en place du télétravail dans leur service, de manière différenciée (+/- de coordination, +/- de facilitation).

Les agents témoignent...

Qualité de vie au travail : « Je gagne 1h30 de trajet en voiture/jour ce qui est un réel gain de temps et d'énergie, du stress en moins, moins de bouchons, et de fatigue »

Anticipation : « Au niveau de l'organisation professionnelle, juste anticiper et lister toutes les tâches et préparer une sacoche pour transporter quelques dossiers », « (...) Bien « penser » en amont sa journée de télétravail »

Efficacité : « Plus grande concentration et efficacité sur des dossiers complexes ou réflexions de fond », « J'ai privilégié les dossiers de fond (...), l'environnement plus calme, sans le bruit quotidien du bureau permet de mieux avancer »

Démarche managériale : « Nous avons une relation de travail basée sur la confiance, ma responsable sait que je ferai le travail (...) en temps et en heure », « Le télétravail est un point inscrit à l'ordre du jour des points hebdo (ou bimensuels) »

Conciliation vie professionnelle/privée : « Il faut savoir ne pas mélanger travail et vie privée », « (...) On gagne du temps professionnel mais aussi personnel »

LES PRÉCONISATIONS D'AMÉLIORATION

Les questions en suspens à traiter

- Quel **cap** le Département se donne-t-il?, Quelles étapes de déploiement du télétravail ?
- Comment concilier la question de la **modularité** avec le maintien des collectifs de travail, la continuité de service ?
- Quelles **organisations et régulations** prévoir en cas de nombreuses demandes de télétravail au sein d'un même service ?
- Comment articuler l'**objectif de réduction des gaz à effet de serre** avec la prise de demi-journées de télétravail ?
- Travailler sur les **représentations autour du télétravail et de l'organisation du travail**, en y intégrant une réflexion sur l'égalité femmes-hommes.

Préciser les règles du télétravail

Préconisation n°1 : clarifier les règles du télétravail sur quelques points clé

- Jours et règles de pose, différence entre télétravail, travail itinérant et travail sur site distant, règles de dotation en matériel.
- Règles de primauté sur le télétravail (continuité de service, réunion d'importance...).

Préconisation n°2 : étudier les propositions d'assouplissement des modalités de télétravail

Jours de télétravail possibles, critères d'éligibilité au télétravail, organisation du service...

Diffuser les bonnes pratiques essentielles

Préconisation n°3 : porter à connaissance des agents, les recommandations de santé au travail

- Recommandations sur les **bonnes postures** à adopter en télétravail.
- Importance de faire des **pauses** durant la journée.

Préconisation n°4 : porter à connaissance des agents des aspects pratiques

- Continuité de service : message à ses collègues lors de sa prise de poste en télétravail...
- Anticipation de la journée télétravaillée : organisation du travail et matériel à prévoir.
- Aspects techniques : tester, en amont du télétravail, la connexion VPN, recours à un memento ou FAQ sur l'intranet (problèmes techniques et modes de résolution).

Préconisation n°5 : actions en direction des encadrants

- Déterminer la **proportion de télétravailleurs** possible dans le service ou l'unité de travail (sous réserve du principe de continuité du service).
- Mettre en place des **outils de suivi** du télétravail au sein des services.
- Prévoir des **échanges** avec les télétravailleurs (objectifs, retours d'expérience).
- Prévoir le recours plus fréquent à l'outil **Visio** pour les réunions (à distance).

Piloter le dispositif

Préconisation n°6 : développer la logique de suivi du dispositif

- Développer des **outils de suivi permettant de faciliter le télétravail** (pour les télétravailleurs, les collègues, les encadrants).
- Déterminer les **effets attendus** en termes de **développement durable** (objectifs quantitatifs).
- **Logique de coûts et d'impacts sur l'organisation** : suivre les coûts du télétravail, les économies réalisées, l'évolution de l'absentéisme.
- **Dotation en matériel** : prévoir un « parc » d'ordinateurs portables dédiés au télétravail ponctuel dans les pôles (scénarii envisageables intégrant les coûts).

Préconisation n°7 : accompagner la mise en œuvre du dispositif

- **Communiquer sur les effets du télétravail** (pour l'agent, pour le Département d'Ille-et-Vilaine, en termes de management).
- **Formation/information** : prévoir des sessions pour les nouveaux télétravailleurs (Skype, VPN, visio, recommandations...) et les encadrants.
- **Lisibilité** : rendre les plages de télétravail lisibles sur outlook.
- **Aménagement du territoire** : développer le télétravail en tiers-lieu (espaces de co-working, lien avec les partenaires locaux...).
- **Aspects techniques** : en cas de déploiement, prévoir une mobilisation des correspondants bureautiques, améliorer les outils techniques facilitateurs.



Avec Ecofolio tous les papiers se recyclent.



Département d'Ille-et-Vilaine

1, avenue de la Préfecture
CS 24 218 - 35042 Rennes Cedex

Service contrôle de gestion, évaluation et audit

Pôle ressources humaines, finances et performance de gestion
Tél. : 02 99 02 31 11 - Mél : murielle.arrive@ille-et-vilaine.fr

Service missions transversales ressources humaines

Pôle ressources humaines, finances et performance de gestion
Tél. : 02 99 02 30 03


Ille & Vilaine
LE DÉPARTEMENT

www.ille-et-vilaine.fr