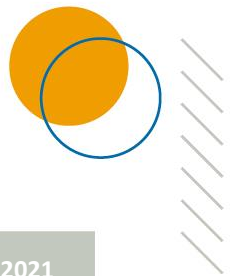


Evaluation du dispositif de télétravail

Suite à la période d'expérimentation



Pourquoi évaluer ?



Pour rappel

La Charte précise « nos collectivités souhaitent mettre en place une expérimentation du télétravail qui donnera lieu à une première évaluation. La présente Charte sera amendée, si nécessaire, en fonction des constats dressés. »

Période prévue d'un an d'expérimentation.

Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique de juillet 2021





Analyse des demandes de télétravail régulier
Données au 2/11/2021

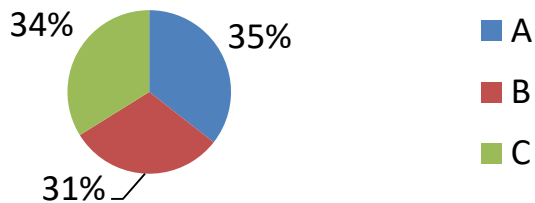


Analyse des demandes de télétravail régulier (données du 2.11.21)

827 demandes validées

7 demandes refusées.

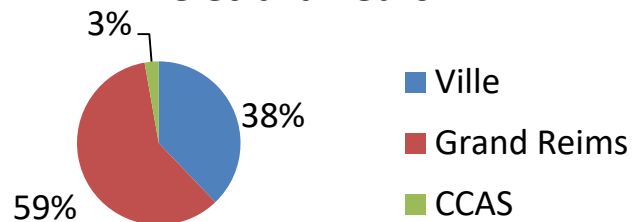
Catégorie



31% sont managers (plus de 250 personnes).

2/3 des télétravailleurs sont au forfait,
1/3 en formule fixe, dont 11 pour raisons de santé.

Télétravailleurs

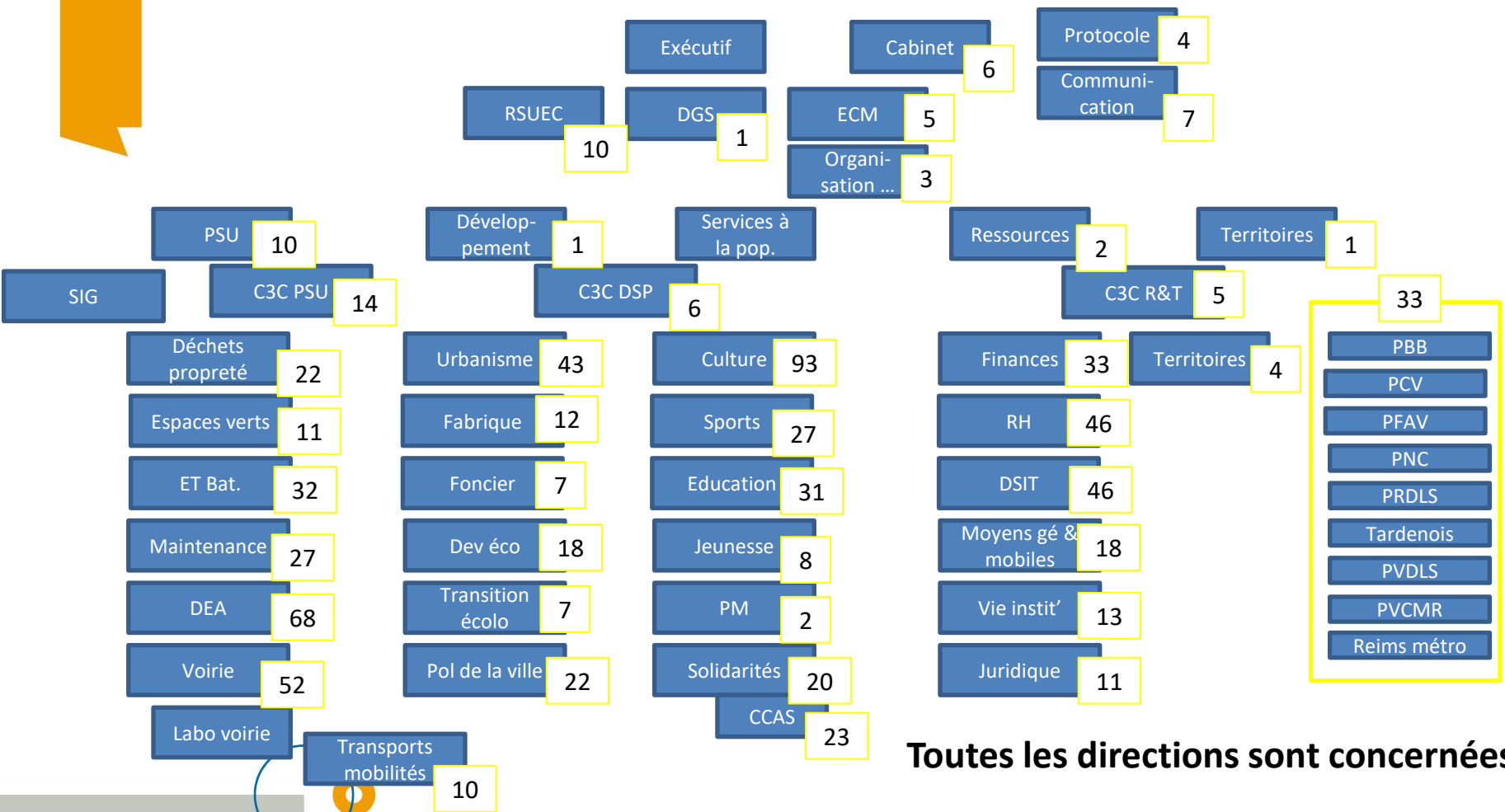


70% sont des femmes.



Analyse des demandes de télétravail régulier (données du 2.11.21)

Où sont les télétravailleurs ?



Toutes les directions sont concernées

Analyse des formules

Choix des jours en formule fixe

Tous les jours sont choisis équitablement, pas de prévalence du mercredi ou du vendredi.

Nombre de jours fixes

Les agents en formule fixe sont près de la moitié à faire 2 jours par semaine, et 40% 1 jour.

Comparaison fixe / forfait

Entre Novembre 2020 et Novembre 2021, les agents en formule fixe ont posé en moyenne 15 jours et les agents au forfait 8 jours.

Attention : c'est sans compter le télétravail covid qui a été utilisé.

Nombre total de jours

Entre Novembre 2020 et Novembre 2022, plus de 43 200 jours ont été posés.



Bilan 2021



Bilan financier

- 800 000 € dépensés pour l'équipement des agents.
- Formation de 100 managers avec le CNFPT + achat de modules de formation en ligne

Conséquences sur les trajets – hypothèse d'un télétravail régulier normal (hors covid)


- **1 million de km évités** (1 235 par agent en moyenne)
- **27h de trajet en moins par agent en moyenne**
- 130 tonnes de CO2 non émises à l'échelle de nos collectivités, soit l'équivalent de 130 vols Paris-New-York.





Résultats des questionnaires Managers

Novembre 2021



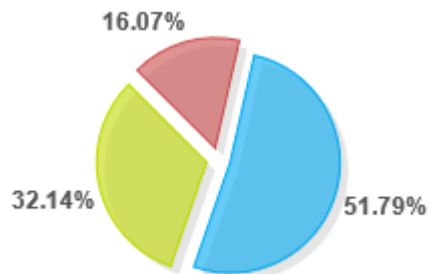
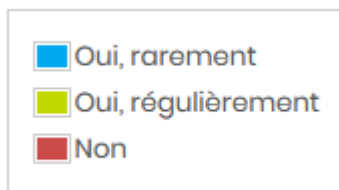
Qui a répondu au questionnaire ?

56 réponses (sur environ 450 managers), soit un taux de 12% → Pas de forte mobilisation sur le sujet ...

55% de managers intermédiaires.

80% de femmes.

Les managers sont-ils télétravailleurs ?

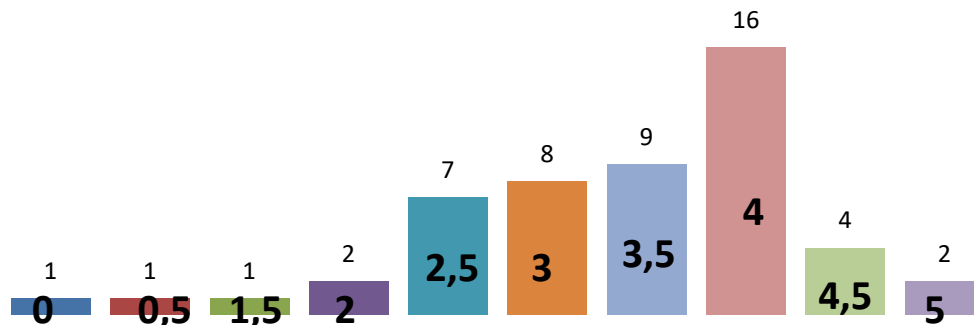


À peine 1/3 des répondants sont eux-mêmes télétravailleurs.

Plus le niveau managérial est élevé, moins le télétravail est régulier : 42% des managers de proximité disent télétravailler régulièrement, contre seulement 8% des managers stratégiques. 25% d'entre eux (MS) n'en font jamais.

Questions évaluatives

Après un an de mise en œuvre, comment évalueriez-vous la mise en place du télétravail ?



Note moyenne : 3;3

92 % des répondants conseilleraient à une collectivité qui ne l'a pas encore fait de mettre en place le télétravail.



Accompagnement des managers

Quel dispositif est le plus adapté ?

Seuls 16% souhaiteraient suivre une formation.

58% seraient intéressés par une conférence sur le sujet, et 2/3 voudraient surtout pouvoir en échanger entre collègues.

Niveau de connaissance des règles du télétravail

Note moyenne de 4/5, donc les managers semblent avoir une très bonne connaissance de la Charte du télétravail et des règles de nos collectivités en la matière.



Campagne et analyse des demandes

Les entretiens « télétravail »

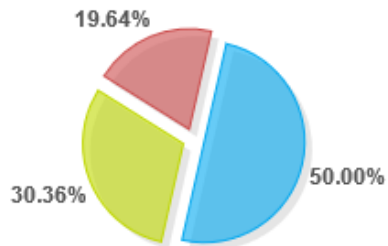
18% des managers n'ont pas tenu d'entretien avec l'agent demandeur de télétravail

Les 2/3 estiment que le télétravail doit être discuté lors de l'entretien professionnel, et 1/3 lors d'un entretien dédié.

La campagne de candidatures

Plus d'1/3 des répondants ont accordé du télétravail en dehors de la campagne de candidature (pendant le cours de l'année 2021).

Que pensez-vous de l'organisation sous forme de campagne annuelle ?



- C'est un principe à garder, cela facilite le traitement collectif des demandes
- La campagne est un bon principe, mais il pourrait y en avoir 2 fois par an
- Les candidatures au fil de l'eau sont plus pratiques

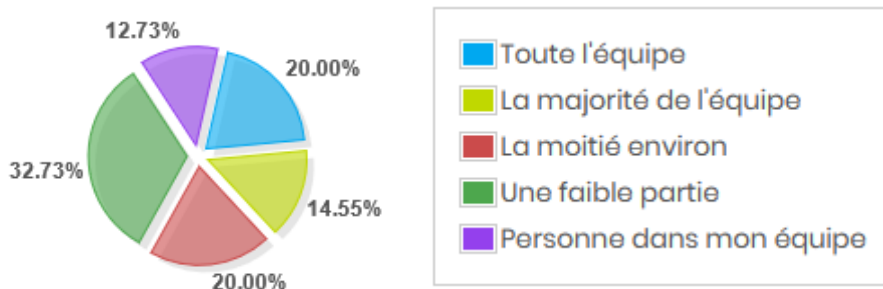
Suggestions :

- inclure les chefs de service dans la validation hiérarchique
- coupler la demande avec celle sur le temps de travail.



Organisation du travail et télétravail

Part de l'équipe en télétravail



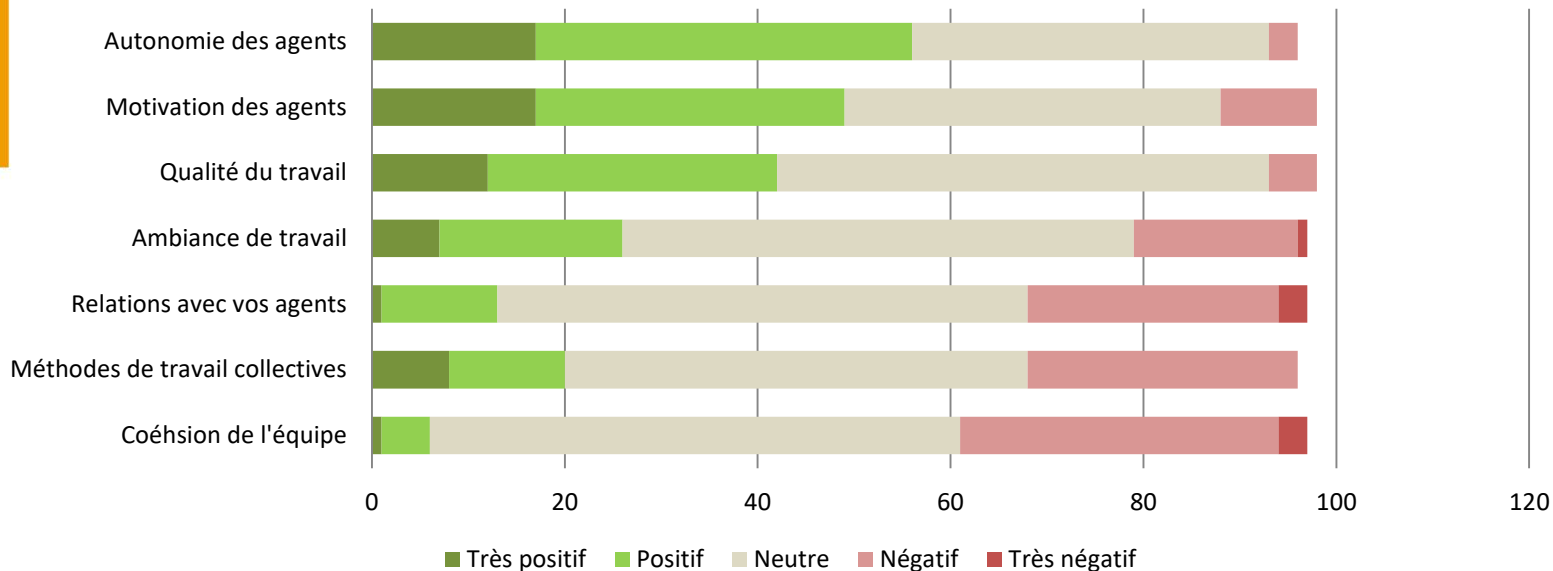
Les situations sont très contrastées, avec 20% des managers dont toute l'équipe télétravaille, et 13% dont personne ne télétravaille.

Les règles posées pour l'équipe

- 1/3 des répondants ont interdit le télétravail sur un jour donné de la semaine. 1 manager souligne que cette règle sera abandonnée en 2022 car les réunions peuvent finalement se tenir à distance.
- 1/4 a imposé le recours au forfait.
- 15% ont limité le télétravail à 1 jour ou moins par semaine.
- Certains ont organisé des roulements ou un process de demande en concertation entre collègues.
- 42% admettent avoir déjà demandé à un télétravailleur en jour fixe d'annuler ou de décaler son jour de télétravail, mais « rarement ».



Effets du télétravail



Le télétravail a eu des effets positifs sur l'autonomie et la motivation des agents, ainsi que sur la qualité du travail. L'ambiance de travail a plutôt été améliorée également.

En revanche, les relations entre managers et agents, le travail collectif et la cohésion d'équipe ont plutôt souffert du développement du télétravail.

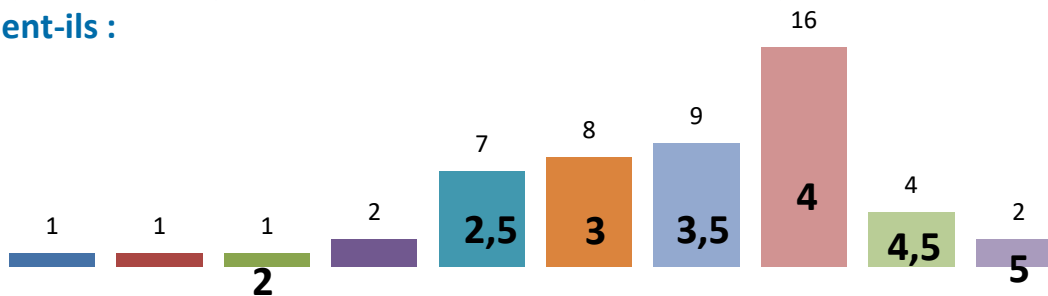
→ **Le télétravail est reconnu comme positif au niveau individuel, mais pas au niveau collectif.**



Question évaluative

Globalement, les changements d'organisation du travail causés par le déploiement massif du télétravail vous semblent-ils :

Note moyenne : 3



Remarques faites par les managers :

- Une confusion subsiste avec la peur de « déranger » un télétravailleur, les mails automatiques « je suis en télétravail » comme si l'agent était absent, etc. 7% des managers n'osent pas appeler un agent s'il est en télétravail. **26% contactent moins fréquemment un agent en télétravail que s'il est au bureau.**
- Manque de temps pour manager le collectif entre présentiel et distance
- Encore des efforts à faire sur les outils (parapheur électronique, téléphonie IP ...)
- Attention à garder (ou reprendre) l'habitude des réunions en visio pour faciliter le télétravail, notamment des managers qui sont très souvent en réunion. **60% des répondants organisent par principe les réunions en présentiel.**
- Tension entre le télétravail considéré comme un dû, et les agents qui ne peuvent pas télétravailler.

Management à distance

La moitié des répondants disent avoir changé leurs pratiques managériales pour s'adapter au télétravail, c'est donc très contrasté. En principe, tous les managers devraient s'être adaptés.

Exemples :

- Point hebdo d'équipe + Point individuel / semaine
- Réunion hybride (présentiel et visio)
- Mise en place d'un espace co pour le service
- Utilisation du chat Alizé
- Appel matinal de la part du manager qui est en télétravail pour montrer sa disponibilité aux équipes
- Mise en place de fiches de procédures pour mieux formaliser les pratiques
- Regret parfois de ne pas avoir le temps de mettre en place de nouvelles pratiques.

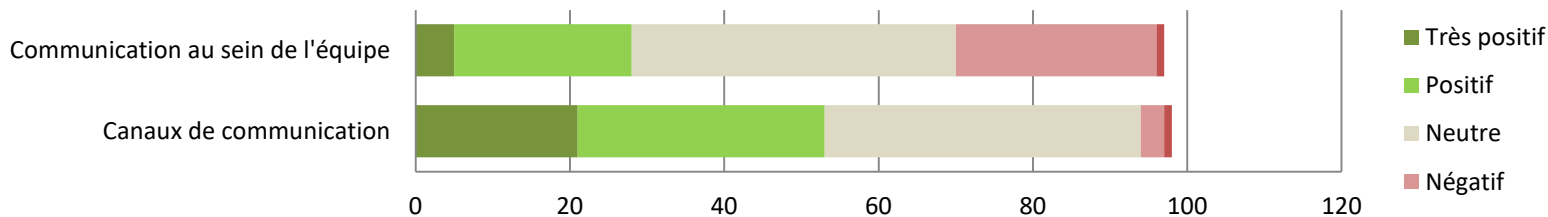
Un an après, 70% des managers se disent à l'aise avec le management à distance. 17% ont rencontré des difficultés mais les ont surmontées, et **12% restent encore en difficulté aujourd'hui.**



Communication managériale

Conséquences du télétravail sur la communication :

- Plus formalisée, manque de spontanéité dans les échanges, moins de feedback
 - Multiplication des canaux : visio, téléphone, chat, espaces co ...
 - Attentes fortes sur la téléphonie IP
 - Hausse de l'utilisation du téléphone et du mail
 - L'autonomie des agents fait qu'ils concentrent leurs questions en 1 ou 2 mails par jour contre plusieurs posées au fil de la journée en présentiel.
 - Utilisation du J drive Alizé
- Impact positif sur la diversité des canaux de communication
- Mais plus mitigé sur la qualité de la communication au sein de l'équipe.



Perspectives

Les points d'alerte :

- Déséquilibre télétravailleurs et non télétravailleurs
- Contrôle du travail
- Individualisme / notion de dû
- Pour les managers : la difficulté à déconnecter
- Perte de réactivité en cas d'urgence
- Cohésion d'équipe, « risque de perte de sens de l'action collective »
- Adapter son management
- Gérer l'ouverture au public
- Recoupement avec le temps de travail 2022
- Dépendance aux outils numériques



Perspectives

Les avantages :

- La concentration pour les dossiers de fond
- Souplesse des horaires
- Qualité du travail et motivation des agents
- Relation de confiance, autonomie
- Calme gagné y compris au bureau quand celui-ci est partagé
- Idéal pour les formations en distanciel
- Forme de paix sociale




Perspectives

Les améliorations à apporter :

- Démocratiser les outils
- Améliorer les postes de travail en télétravail (2^{ème} écran, 1 seule ligne de téléphonie, comptes Zoom pro plus nombreux ...)
- Poser plus de règles globales pour éviter l'arbitraire
- Forfait : augmenter le délai de prévenance pour poser les jours
- Évaluer le télétravail de l'agent avant de valider sa demande de renouvellement (avec des outils d'évaluation)
- Augmenter le nombre de jours dans le forfait
- Pouvoir savoir qui est en télétravail et quand
- Proposer des échanges ateliers / débats





Résultats des questionnaires Télétravailleurs Novembre 2021



Qui a répondu au questionnaire ?

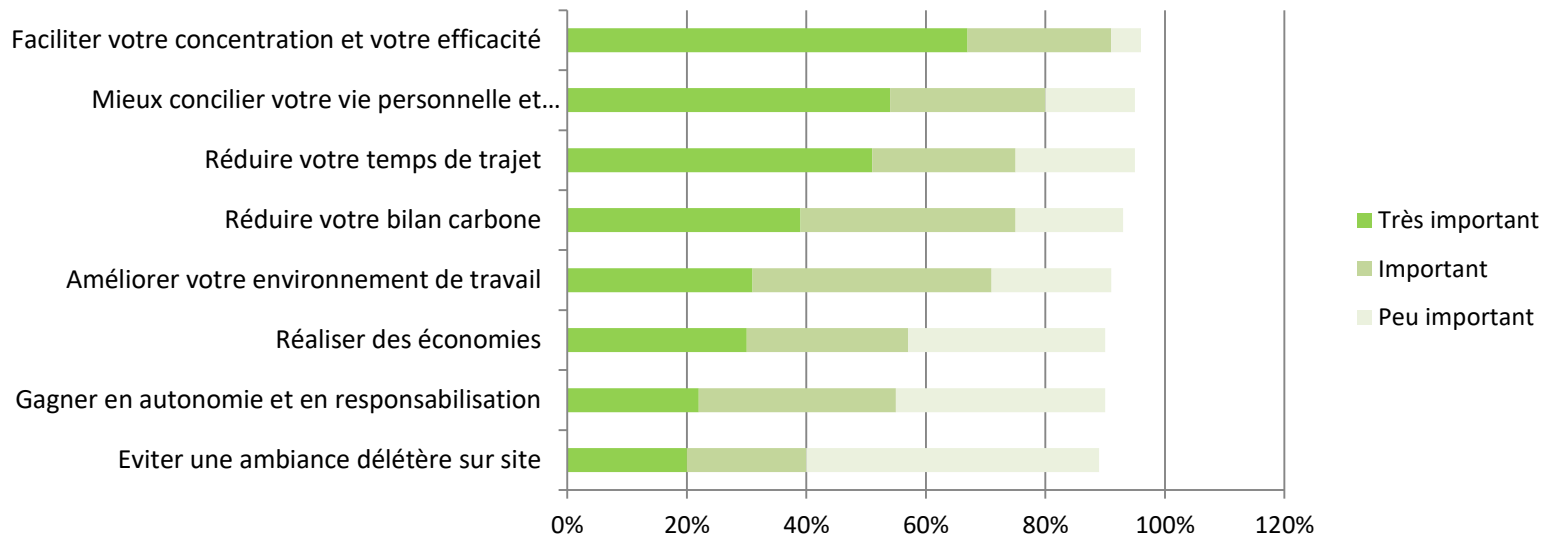
301 réponses (sur environ 850 télétravailleurs), soit un taux de 35% → Pas de forte mobilisation sur le sujet ...

Les répondants correspondent cependant statistiquement aux télétravailleurs, ils représentent toutes les filières, sont à 74% des femmes, à 93% des titulaires, et nous avons une répartition équitable de toutes les catégories.

22% sont managers.



Motivations pour télétravailler

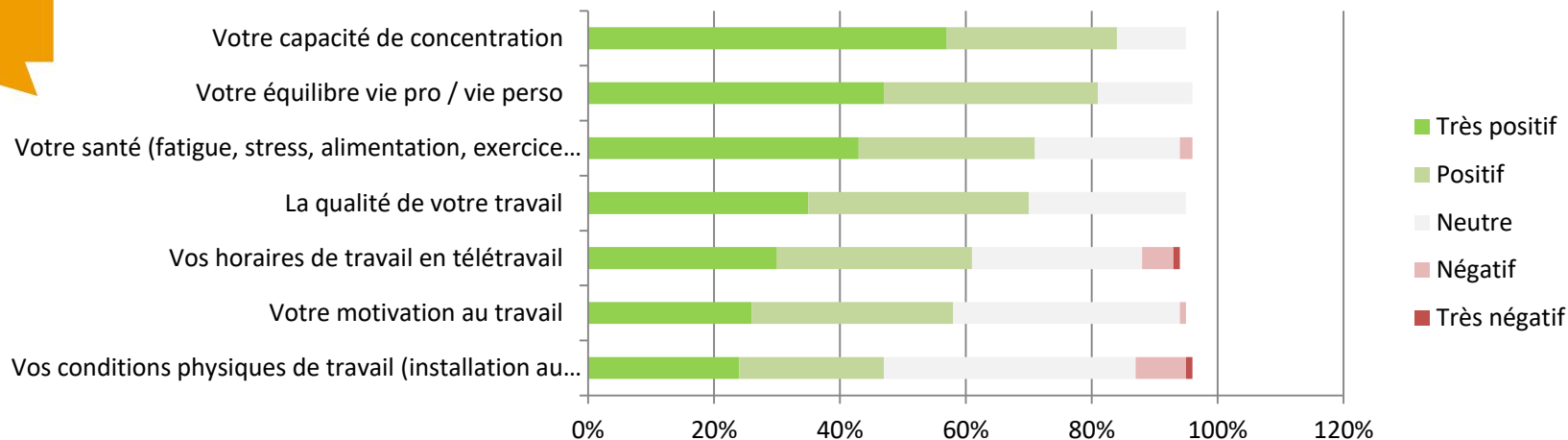


Quasiment tous les télétravailleurs estiment que le télétravail facilite leur concentration. Le meilleur équilibre vie pro / vie perso, la réduction de son temps de trajet et de son bilan carbone sont aussi des raisons importantes de choisir le télétravail.

40% des répondants estiment aussi que le télétravail leur permet de fuir une mauvaise ambiance de travail ... Le fait que les agents partagent ou non sur site un bureau n'a pas de grandes conséquences sur leurs motivations prioritaires à télétravailler.

Motivations pour télétravailler

Comparaison motivations initiales – effets réels constatés



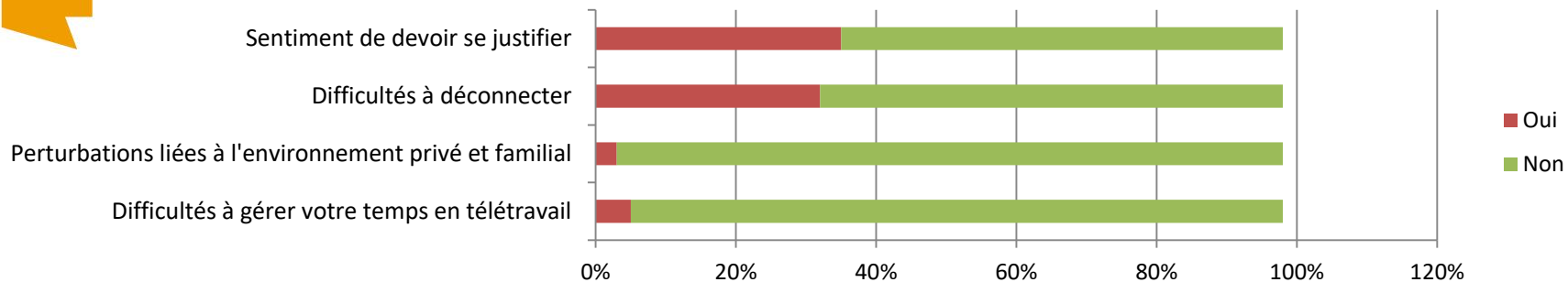
Globalement, les retours sont très positifs, en particulier sur les 2 premières sources de motivation que sont la conciliation vie pro / vie perso et la concentration.

Les effets sur la santé sont largement positifs, même si les conditions physiques de travail ont pu être dégradées pour 9% des répondants. 6% souffrent aussi d'un impact négatif sur leurs horaires de travail.



Motivations pour télétravailler

Difficultés rencontrées



La principale difficulté rencontrée par les télétravailleurs est d'ordre culturel : celle d'avoir le sentiment d'avoir à justifier, prouver le travail effectué en télétravail (sous-entendu plus que sur site).

Des difficultés à déconnecter sont aussi rencontrées par 1/3 des répondants, alors que seuls 5% répondent avoir des soucis de gestion du temps ...



Motivations pour télétravailler

Les plus gros avantages

- Gain d'efficacité, de concentration
- Flexibilité
- Moins de fatigue liée aux trajets
- Économies : stationnement, essence, cantine ...
- Moins de stress, bien-être, calme

Les plus gros inconvénients

- Ergonomie du poste au domicile
- Manque de dématérialisation
- « Culture du présentiel », difficultés à prendre le jour de télétravail du fait de réunions
- Culpabilité vis-à-vis des non télétravailleurs



Organisation du télétravail

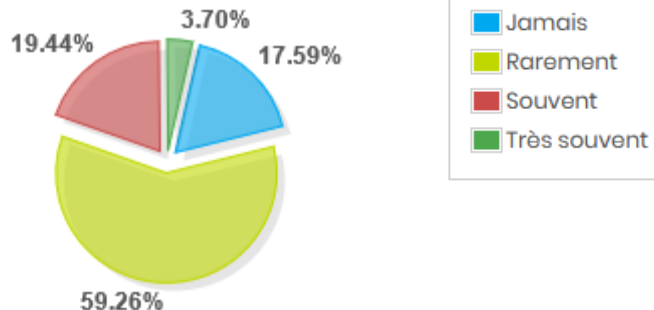
Les formules

- 64% au forfait
- 19% en formule fixe 2 jours par semaine
- 15% 1 jour par semaine.

Dans les faits, depuis la fin du télétravail covid, 15% ont fait 2 jours par semaine, 40% 1 jour et 45% moins d'1 jour.

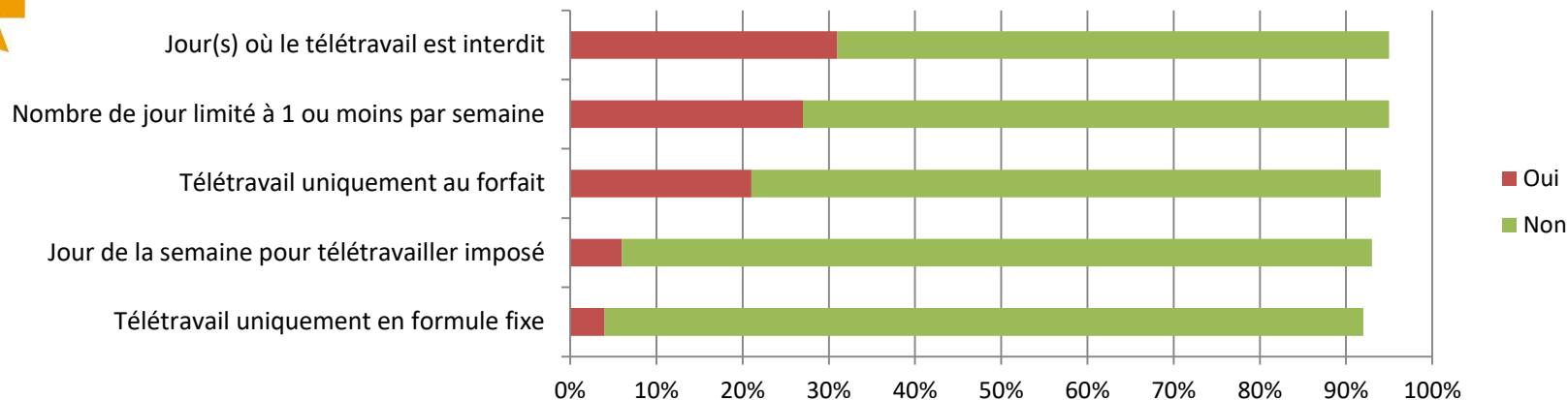
Le choix de la formule est personnel pour 70% des répondants. 10% estiment qu'il a été imposé par la hiérarchie.

En formule fixe, seuls 18% n'ont jamais eu à annuler un jour de télétravail. 23% en annulent souvent ou très souvent.



Organisation du télétravail

Règles posées pour l'organisation du télétravail



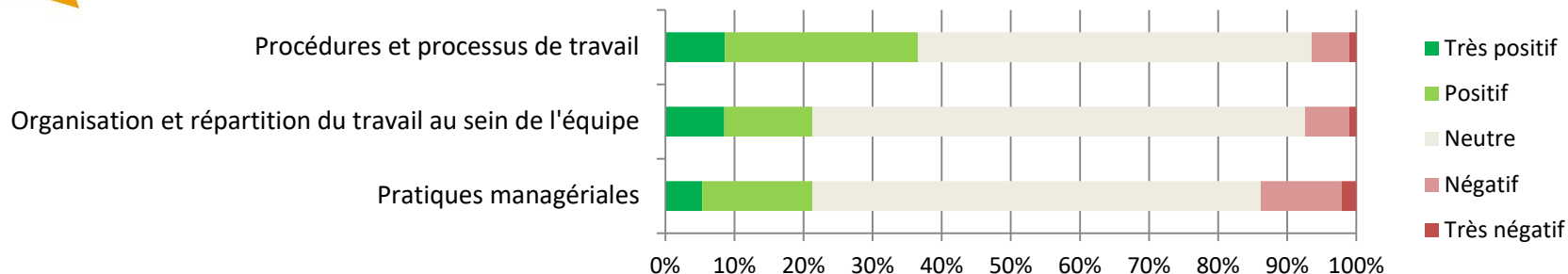
La règle la plus fréquente est l'interdiction d'un jour de la semaine en télétravail. 27% des agents déclarent aussi ne pas pouvoir télétravailler plus d'1 jour par semaine. 21% ne peuvent opter que pour le forfait.

25% des agents répondent que les réunions sont organisées en présentiel, sans possibilité d'y assister à distance, mais 62% estiment que l'on peut demander à y participer en visio.



Organisation du télétravail

Effets du télétravail



Les effets positifs les plus forts concernent la révision des procédures et processus de travail du fait du déploiement du télétravail. L'organisation et la répartition du travail dans l'équipe semble satisfaire les télétravailleurs.

13% estiment que le télétravail a plutôt eu des effets négatifs sur les pratiques managériales, et 21% des effets positifs.

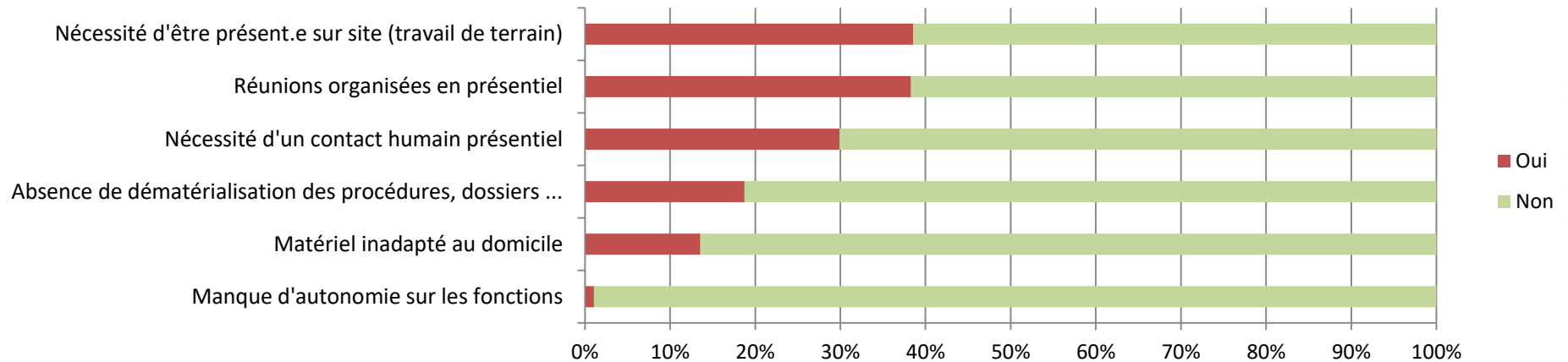
Note moyenne des changements liés au télétravail : **3,9 / 5.**



Activités réalisées en télétravail

1/4 des répondants estiment pouvoir faire 100% de leurs activités en télétravail. En tout, 86% peuvent réaliser plus de la moitié de leurs tâches à distance.

Les freins rencontrés

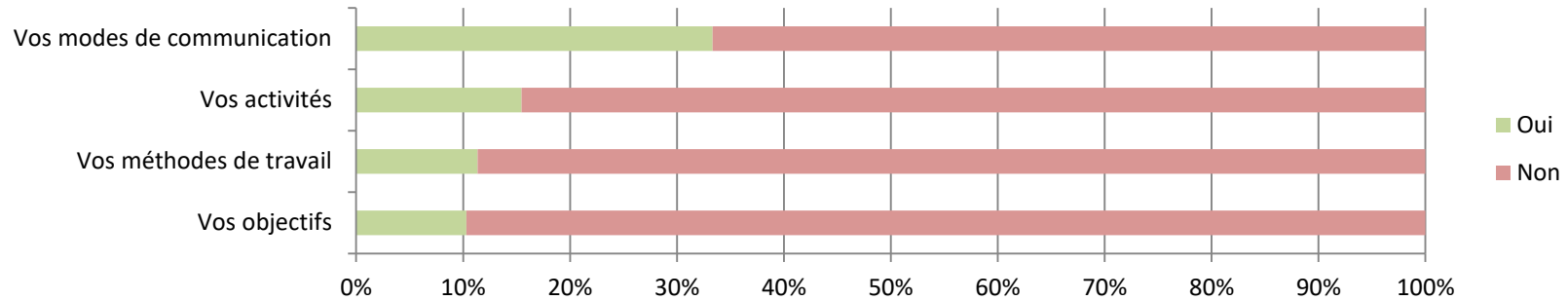


Les principaux freins sont la réalité du travail de terrain, les réunions organisées en présentiel et la nécessité d'un contact présentiel.



Activités réalisées en télétravail

Les aspects suivants ont-ils été redéfinis du fait du télétravail ?



Ce sont essentiellement les modes de communication qui ont été modifiés par le télétravail, bien plus que les activités, les méthodes de travail ou les objectifs.



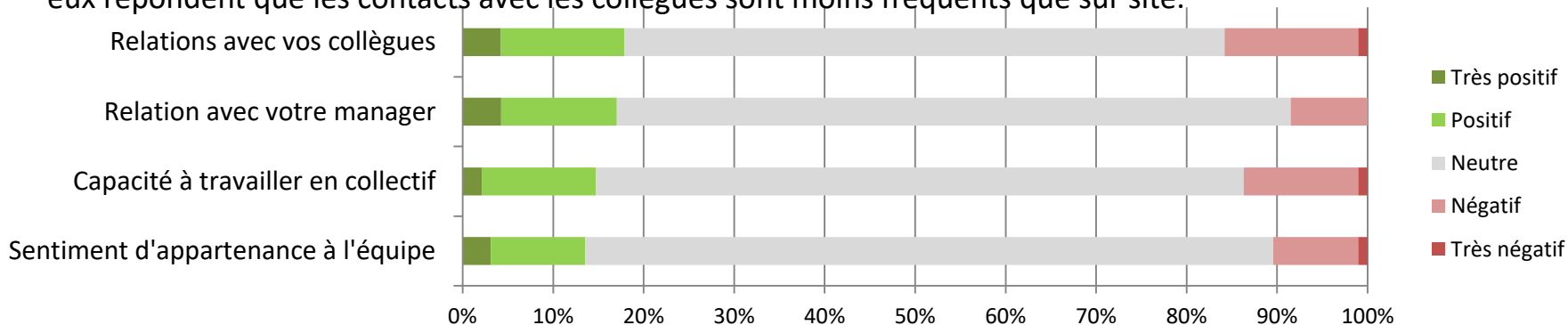
Relations sociales

Sentiment d'isolement

77% disent ne pas ressentir particulièrement d'isolement en télétravail. 2% le ressentent beaucoup. 8% estiment même que le télétravail a permis de tisser de nouveaux liens.

Contacts et effets du télétravail sur les relations sociales

Si la fréquence des contacts avec son manager est la même que sur site pour 64% des répondants, 50% d'entre eux répondent que les contacts avec les collègues sont moins fréquents que sur site.



Les conséquences du télétravail sur les relations avec les collègues sont mitigées : 17% les trouvent positives, 15% négatives. C'est le cas pour chaque aspect présenté : on voit qu'en ce qui concerne le collectif de travail, les effets du télétravail sont partagés.



Relations sociales

Compléments sur les relations sociales (question ouverte)

- Moins de conversations informelles
- Amélioration ou dégradation des relations entre collègues selon les cas : soit les échanges informels ont disparu, soit ils ont changé de forme (café visio, extension à d'autres secteurs du service), soit ils ont retrouvé en qualité (du fait d'être moins fréquents).



Accompagnement

Niveau de connaissance des règles

Note moyenne de 3,6

Espace collaboratif

42% n'en sont pas membres.

Parmi les membres, 35% n'ont regardé aucune des vidéos du module de formation en ligne.

Ceux qui l'ont fait (94 réponses) les ont pourtant trouvées adaptées, intéressantes et utiles. 2/3 d'entre eux estiment avoir mis en pratique les astuces qui sont proposées dans les vidéos.

Parmi ceux qui ne les ont pas regardées, 56% estiment ne pas en avoir le temps, et 27% n'avaient pas connaissance de ces supports.

Pour l'avenir

Pouvoir assister à une conférence sur le sujet intéresserait une partie des répondants, ou bien pouvoir en discuter entre collègues.



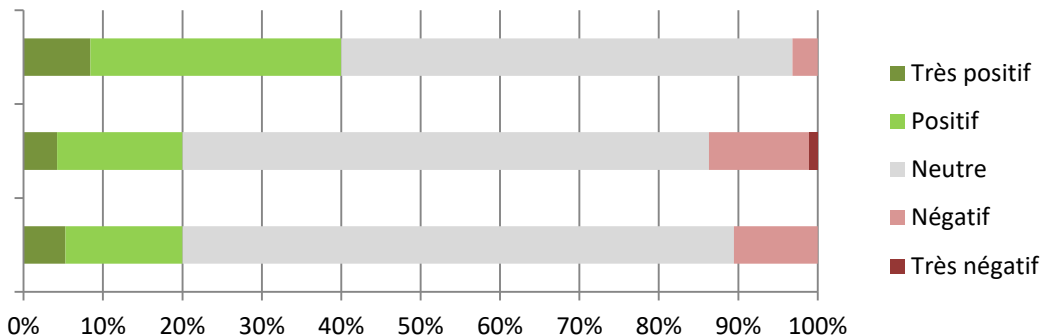
Communication

Effets du télétravail

Canaux de communication (nouveaux outils, changements de pratiques)

Communication au sein de l'équipe

Niveau d'information auquel vous avez accès



Le plus gros changement positif est l'adoption de nouveaux canaux de communication. En revanche la communication au sein de l'équipe a pu souffrir du fait du télétravail. Le niveau d'information auquel les agents ont accès a plutôt progressé pour 20% des cas, et régressé dans 11% d'entre eux.

Les canaux de communication

Le mail à 98% ; le téléphone à 89 % ; la messagerie Alizé pour 50% des agents ; les SMS pour 39%.

80% des répondants disent utiliser les mêmes outils de communication que quand ils sont sur site.

Les outils les plus utilisés

Outlook est le principal outil pour le télétravail, mais les agents se connectent également aux serveurs (86%), à Alizé (81%) et aux applications métier (63% « toujours »).

En revanche la visio est « rarement » utilisée par 46% des télétravailleurs.



Equipements

Note moyenne : 4 / 5, très bon score.

Problèmes rencontrés

15% disent avoir des problèmes d'accès à distance aux serveurs de la collectivité. 13% des problèmes de téléphonie. Les PC ne posent presque pas de difficulté technique (4%).

Remarques

- Limites de la téléphonie actuelle sans le renvoi d'appel, et sans la fonctionnalité smartphone (difficulté pour les SMS, les MMS ...).
- Double écran, fauteuil pour l'ergonomie, clavier, souris
- « RAS, tout est parfait ; la collectivité n'a pas à rougir sur ces aspects » ; « Merci » ; « bravo aux organisateurs pour le professionnalisme de la mise en place du télétravail »
- Appels inopportuns fréquents des anciens correspondants du particulier à qui appartenait le numéro orange avant de nous être attribué
- Pouvoir utiliser son imprimante personnelle si on le souhaite



Bilan et perspectives

Le télétravail correspond-il à vos attentes ? **Note de 8,7 / 10.**

99% des télétravailleurs veulent refaire une demande en 2022.

18% veulent changer de formule : 15% de ceux au forfait et 24% de ceux qui sont en fixe.

Remarques et propositions d'amélioration

- Hausse du nombre de jours dans le forfait
- Participation financière, notamment pour l'équipement au domicile
- Développer le télétravail exceptionnel pour certains jours spéciaux (rentrée des classes, 24 et 31/12 ...)
- Fin de la règle des 3 jours de présence
- Faciliter la pose des jours dans MaGRH
- Développer le mode hybride, poursuivre la dématérialisation





Résultats des questionnaires Agents non télétravailleurs

Novembre 2021



Qui sont les répondants ?

129 réponses.

70% des femmes ... Décidément, le télétravail semble être un sujet qui intéresse avant tout les femmes, qu'elles en fassent ou non.

27% sont managers.

Leur propre rapport au télétravail

- 81% n'ont pas fait de demande de télétravail régulier.
- 14% en ont fait une mais ne posent jamais de jour dans MaGRH. 5% ont essuyé un refus.
- **Pour 70% d'entre eux, leurs activités leur permettraient pourtant de télétravailler:**
- 38% d'entre eux ont fait du télétravail covid ponctuel
- 27% en ont même fait régulièrement du fait du covid
- 35% n'en n'ont pas fait du tout.

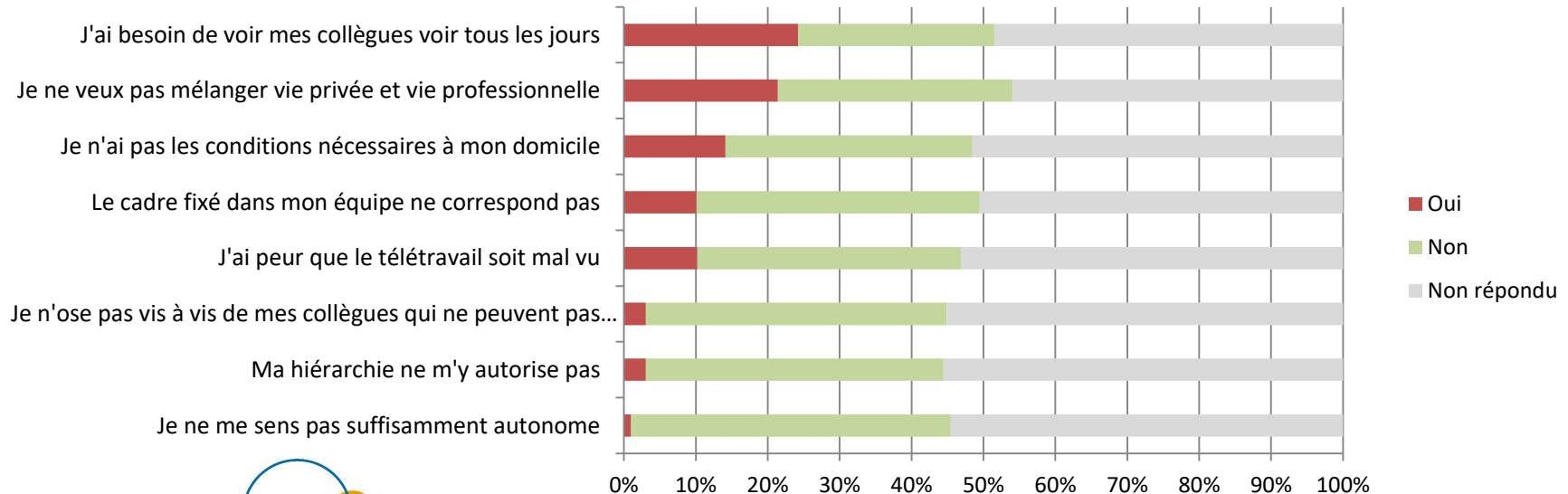
Quand on leur demande d'évaluer cette expérience, la note de moyenne est de 2,5 ...



Qui sont les répondants ?

Pourquoi ne pas télétravailler ?

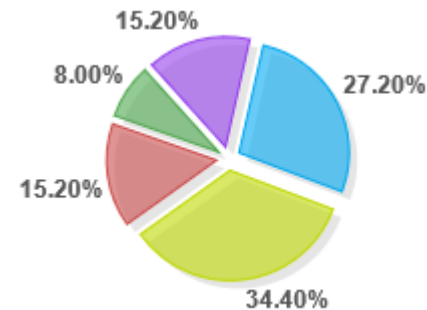
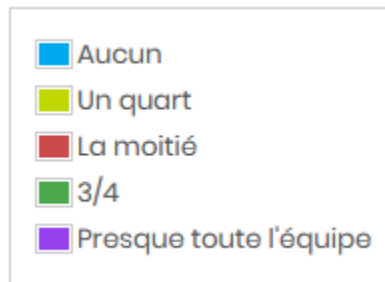
- Le fait de ne pas souhaiter télétravailler vient surtout de raisons personnelles voire intimes, comme le besoin d'avoir une vie sociale active, ou le souhait de ne pas mélanger vie personnelle et vie professionnelle.
- 10% répondent que le cadre fixé dans l'équipe ne leur convient pas, ou qu'ils ont peur de l'image que renvoie encore le télétravail.



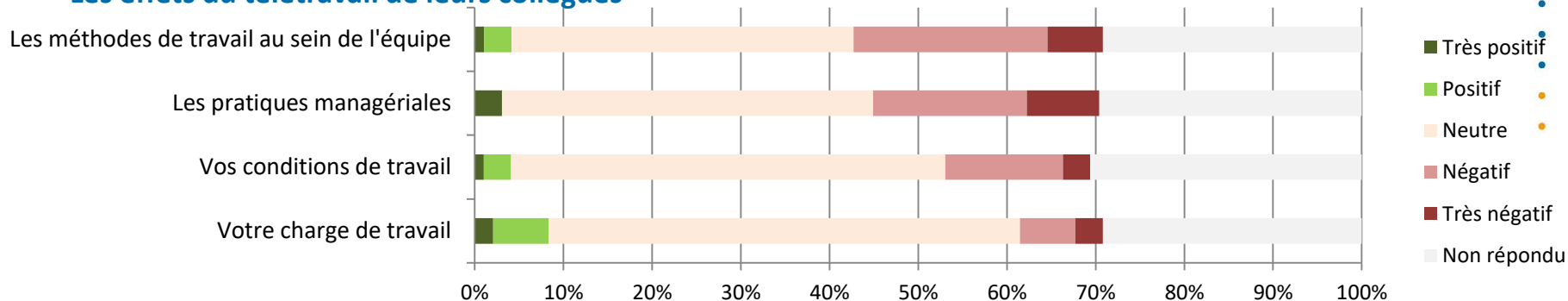
Organisation du travail

Quelle part de télétravailleurs autour des répondants ?

La situation est très contrastée : 27% des répondants n'ont aucun télétravailleur parmi leurs collègues directs, alors que 23% ont plus de ¾ de leur équipe qui télétravaille.



Les effets du télétravail de leurs collègues



Les non télétravailleurs estiment que les méthodes de travail au sein de l'équipe et les méthodes managériales se sont plutôt dégradées du fait du télétravail. 13% voient même une dégradation de leurs conditions de travail. En revanche il ne semble pas y avoir d'effet significatif sur la charge de travail de ceux « qui restent ».

Organisation du travail

Avis général sur le télétravail

Les non télétravailleurs attribuent une note moyenne de 2,3 quand on leur demande si les effets globaux du télétravail sont plutôt positifs (5) ou négatifs (1). C'est donc plutôt négatif.

- Complexité pour trouver des moments communs
- Délais de réponse allongés
- Dématérialisation parfois encore trop faible
- Management parfois inadapté qui fait comprendre sa réticence envers le télétravail
- Désorganisation dans certains services d'accueil du public



Communication et relations collectives

Canaux de communication

À 91% le mail est utilisé pour joindre les collègues en télétravail, mais aussi à 75% le téléphone.

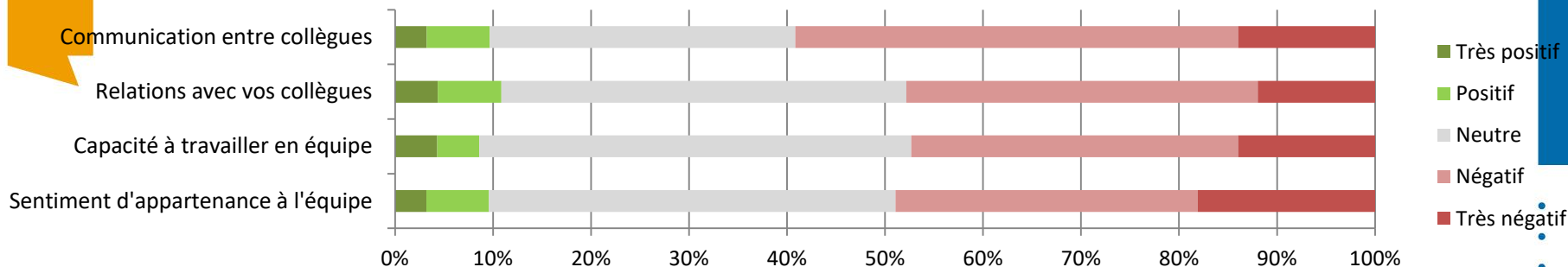
23% sont toutefois en accord avec l'affirmation « quand je sais qu'un collègue est en télétravail, je n'ose pas l'appeler ».

57% des répondants organisent leurs réunions en présentiel. 8% prévoient la possibilité de la suivre aussi en visio (mode hybride), et 23% disent demander aux participants leur préférence.



Communication et relations collectives

Effets du télétravail sur le collectif



Beaucoup d'effets négatifs sur le collectif, en particulier la communication entre collègues, et le sentiment d'appartenance à l'équipe. Sur tous ces aspects, les effets semblent plus négatifs que positifs (presque 50% voire plus).

Paroles libres :

- Pas trop de perte au sein de l'équipe, mais plutôt entre équipes (perte de transversalité)
- Constats faits lors du confinement, les pratiques ont pu être adaptées en conséquence (plusieurs références à la période covid)



Perspectives

Souhaitez-vous télétravailler en 2022 ?

31% disent oui !

Pistes d'amélioration :

- Lutter contre les préjugés contre les télétravailleurs
- Outils : transferts d'appels, affichage si l'agent est en télétravail ou pas ...
- Imposer que chaque service dise au moins une demi-journée de la semaine où le télétravail est interdit.





Conclusions

Conclusion

Ce qui ressort des 3 questionnaires

- Reconnaissance que le télétravail participe à une amélioration des conditions de travail des agents concernés, en particulier sur la conciliation vie pro / vie perso
- Reconnaissance de la part des managers de la qualité du travail fourni et des effets sur la motivation des agents
- Cependant, reste un sujet sur le contrôle du travail qui est fait – le management par la confiance n'est pas encore la règle partout
- Un cadre plutôt satisfaisant permettant un bon équilibre entre télétravail et présentiel, en le limitant à 2 jours / semaine, même si le forfait ne permet pas d'aller jusque-là
- Un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de règles qui peuvent varier selon les services et les directions



Conclusion

Ce qui ressort des 3 questionnaires

- De nouvelles pratiques de communication mais qu'il faut consolider : rappeler à quoi sert chaque canal, avoir le réflexe de la visio, garder son téléphone portable allumé
- Une partie de ces objections devrait être levée grâce au développement de la « softphonie » qui permettra de joindre une personne sans distinction de son lieu de travail
- Une fragilisation du sentiment collectif et d'appartenance au profit de l'individualisme et du sentiment que le télétravail est un dû (voire au détriment de la mission première du service)
- Un sujet autour de l'ergonomie du poste de travail au domicile.





MERCI DE VOTRE ATTENTION



VALORISONS NOS RICHESSES HUMAINES

