



# LES PRATIQUES DE TÉLÉTRAVAIL

**ENQUÊTE**

EN PETITE COURONNE

MARS 2024

# SOMMAIRE

> <b>Préambule</b> : méthode d'enquête	<b>2</b>
> <b>L'essentiel</b> sur l'enquête télétravail	<b>3</b>
<b>1. Profil des répondants et état du déploiement du télétravail</b>	<b>5</b>
1.1 Nombre de répondants	5
1.2 Type de collectivités	5
1.3 Taille des collectivités	5
> <i>Zoom sur les strates des communes</i>	5
1.4 Déploiement du télétravail parmi les répondants	6
<b>2. Focus sur les collectivités n'ayant pas mis en place le télétravail.</b>	<b>6</b>
2.1 Les principaux motifs	6
2.2 Les réserves exprimées	6
2.3 Les perspectives	7
<b>3. La mise en place du télétravail dans les collectivités</b>	<b>7</b>
3.1 Les principaux motifs et objectifs	7
3.2 Le cadrage des dispositifs	8
• La période de délibération	8
• Les acteurs associés à la définition des dispositifs de télétravail	8
• Les expérimentations	9
• L'allocation télétravail	9
• Les outils ressources	9
3.3 Les agents télétravailleurs et non télétravailleurs	9
3.4 Le contenu des dispositifs de télétravail	10
• Les modalités de pose	10
• Les jours octroyés	10
• Les lieu(x) d'exercice	11
• Le matériel	11
3.5 Le suivi et l'évaluation des dispositifs de télétravail	11
<b>4. Les effets sur la mise en place du télétravail</b>	<b>12</b>
4.1 Les constats sur l'organisation du travail	12
4.2 Les constats sur les conditions de travail	13
4.3 Les constats sur le rapport au travail	14
<b>5. Mise en perspectives</b>	<b>15</b>
5.1 Vers un maintien des dispositifs	15
5.2 Les attentes d'accompagnement autour des enjeux du télétravail	15



## Préambule : méthode d'enquête

L'organisation du travail sous forme de télétravail dans la fonction publique trouve ses fondements réglementaires dès 2012, mais c'est à l'issue de la crise sanitaire de 2020 qu'il connaît un réel essor et bénéficie d'un cadre étendu et clarifié à travers l'accord cadre du 13 juillet 2021. Cette accélération significative de la mise en place du télétravail au cours de ces 3 années méritait de porter un regard distancié sur les pratiques des collectivités, leurs effets et leurs perspectives autour de cette modalité organisationnelle.

Dans cette optique, la présente enquête menée par questionnaire auprès de directrices et directeurs des ressources humaines de collectivités de petite couronne propose un état des lieux de la mise en place du télétravail tant sur le plan du processus de définition des dispositifs que sur le plan de leur contenu. Elle aborde également les difficultés et les apports du télétravail constatés du point de vue de l'organisation, des conditions et du rapport au travail.

Elle est enrichie des observations et des réflexions d'acteurs des ressources humaines de petite couronne recueillies au cours de cinq entretiens. Ces échanges ont permis d'éclairer les pratiques et les constats sur la mise en place du télétravail dans les collectivités.

### Le profil des répondants

52 collectivités de petite couronne ont répondu à l'enquête sur le télétravail. Elles représentent 15 % des collectivités du territoire, regroupant près d'un quart des effectifs en petite couronne. Les types de collectivités répondantes sont essentiellement des communes et des établissements publics (EP, EPT et EPCI).

La plupart sont des collectivités de petite taille (moins de 350 agents) ou, à l'inverse, de grande taille comptant 500 à 999 agents, voire plus de 1 000 agents.

Au regard du nombre de répondants, les réponses apportées à l'enquête ne peuvent être considérées comme représentatives de l'ensemble des collectivités de petite couronne. Cependant, ces réponses donnent un premier niveau d'information et apportent un éclairage sur les pratiques et les constats des collectivités de petite couronne sur ce mode d'organisation du travail.

### Les motifs et objectifs du déploiement du télétravail

Les collectivités n'ayant pas mis en place de télétravail l'expliquent essentiellement par les avis réservés des directions générales et des élus qui, d'une part, craignent de générer des **iniquités entre agents** et, d'autre part, sont confrontés à un **manque de moyens financier** pour développer ce dispositif dans des conditions matérielles adéquates. Ces collectivités restent partagées sur le déploiement du télétravail, seules quelques-unes l'envisagent à moyen terme.

Les collectivités ayant mis en place le télétravail l'expliquent avant tout par une volonté de répondre à la demande des agents notamment après la crise sanitaire. La prise en compte de la demande des encadrants et la volonté des directions générales sont également des motifs prégnants. Par ce mode d'organisation, les répondants cherchent avant tout à favoriser la qualité de vie et le bien-être au travail de leurs agents, dont **la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle**. Il s'agit également pour eux de **répondre aux enjeux d'attractivité** des collectivités, dans la mesure où le télétravail est devenu un élément de concurrence significatif.

### Les dispositifs de cadrage du télétravail

En amont du passage en CST, le déploiement du télétravail s'est généralement appuyé sur un pilotage RH et une **démarche concertée** avec les encadrants. Certaines d'entre elles ont également associé les agents, voire organisé en amont des groupes de travail avec les représentants du personnel. Pour appuyer cette mise en œuvre, trois quart des répondants ont défini une charte du télétravail, voire proposé un guide du télétravailleur à leurs agents. Des phases d'expérimentation ont aussi été l'occasion de tester et d'ajuster ces dispositifs pour la moitié des répondants.

In fine, la part d'agents télétravailleurs au sein des collectivités répondantes est généralement de l'ordre d'un quart des effectifs, voire de moins de 10 % des effectifs. Les fortes proportions d'agents télétravailleurs concernent exclusivement les établissements publics répondants, là où les communes situent leur part d'agents télétravailleurs en deçà d'un quart.



- ● ● Les dispositifs autorisent généralement **2 jours de télétravail sur un rythme hebdomadaire**. L'exercice des missions en télétravail est principalement autorisé sur le lieu de résidence principale, voire dans une résidence secondaire ou celle d'un proche, à l'appui d'un PC portable et d'un logiciel de visioconférence.

En termes de bilan, seul un tiers des répondants a procédé à une évaluation de son dispositif, ce qui peut laisser supposer que les éléments de constats autour de la mise en place du télétravail s'appuient davantage sur des échanges informels au sein des collectivités.

## **Les effets du télétravail sur l'organisation, les conditions et le rapport au travail**

L'analyse des réponses fait ressortir nettement certains effets du télétravail en tant que sources de difficultés ou sources d'améliorations. Cependant, les bilans des dispositifs sont encore peu nombreux et les collectivités peuvent manquer de recul pour les mesurer. Aussi, pour plusieurs items, plus de la moitié des répondants estiment le télétravail sans effet ou précisent ne pas savoir. Au regard de ces résultats, on peut faire l'hypothèse que les effets du télétravail demeurent encore difficiles à évaluer. L'évaluation du télétravail sur l'organisation du travail est une réflexion en cours et une démarche encore à construire.

- > En matière d'**organisation du travail**, si les répondants expriment des difficultés au sein des services pour organiser les planning, ils observent en parallèle des améliorations sur la productivité et l'efficacité des agents et l'organisation des activités.
- > En matière de **conditions de travail**, l'impact sur le droit à la déconnexion et les aspects matériels tels que l'accès à des outils numériques ou l'installation des postes de télétravail sont des sources de difficultés. En revanche, le télétravail permet l'accélération de la dématérialisation des process, une meilleure concentration et un meilleur état de santé du point de vue de la baisse de fatigue et du stress.
- > En matière de **rapport au travail**, la perception d'un « droit » au télétravail est le principal écueil identifié, tandis que le télétravail apparaît comme un levier en faveur de la motivation des agents comme des encadrants.

## **Les perspectives**

Au regard des résultats de l'enquête, on peut supposer que les évolutions tendent vers une plus grande souplesse, une pérennisation et une étendue des dispositifs de télétravail au sein des collectivités.

# 1. Profil des répondants et état du déploiement du télétravail

## 1.1 | Nombre de répondants

Au total **52 collectivités** ont répondu au questionnaire sur le télétravail, soit 15 % des collectivités de petite couronne, regroupant plus de 30 000 agents sur emploi permanent, soit près d'un quart des effectifs en petite couronne (~23 %). Au regard de ce taux, les réponses apportées à l'enquête ne peuvent être considérées comme représentatives de l'ensemble des collectivités du territoire étudié. Néanmoins, elles donnent un premier niveau d'information et apportent un éclairage sur les pratiques et les constats des collectivités de petite couronne sur ce mode d'organisation du travail.

## 1.2 | Type de collectivités

Parmi les collectivités répondantes, plus de la moitié sont des communes ou CCAS (63 %), en sous-représentation par rapport à la répartition en petite couronne (74 %) et 35 % sont des établissements publics dont les EPT et EPCI, en sur-représentation comparativement à la répartition en petite couronne (22 %)\*. Pour leur part, les OPH et les Caisses des écoles ne sont pas représentés (aucun répondant).

\*Source Bilan social 2021

### Répartition des répondants par type de collectivités et comparatif avec la petite couronne

	Répondants		% des collectivités en petite couronne*
Commune, CCAS	33	63 %	74 %
EP, EPT et EPCI	18	35 %	22 %
Conseil départemental	1	2 %	1 %
OPH	0	0 %	3 %
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Par ailleurs, parmi les répondants, près de la moitié représente une collectivité du Val-de-Marne (48 %), en sur-représentation par rapport à la répartition des collectivités par département en petite couronne (38 %).

Au regard de la typologie des collectivités répondantes, les résultats de l'enquête informent davantage sur la mise en place du télétravail dans les communes et les établissements publics.

## 1.3 | Taille des collectivités

Dans leur ensemble, les collectivités de moins de 350 agents (48 %), les collectivités de plus de 500 agents (29 %) et de plus de 1 000 agents (19 %) ont répondu à l'enquête. En revanche, les collectivités de taille intermédiaire entre 350 et 499 agents sont très peu nombreuses à avoir répondu (4 %).

### ZOOM sur les strates des communes

Parmi les 52 répondants, on recense 32 communes dont près de la moitié compte entre 500 et 1000 agents (47 %), une part sur-représentée par rapport à la typologie en petite couronne où cette strate représente 34 % des communes.

Un quart des communes répondantes compte plus de 1000 agents (25 %) de même que les petites communes de moins de 350 agents (25 %), ces proportions étant relativement proches de la répartition des strates de communes en petite couronne, respectivement de 27 % et 22 %.

#### Répartition des répondants par strate de communes

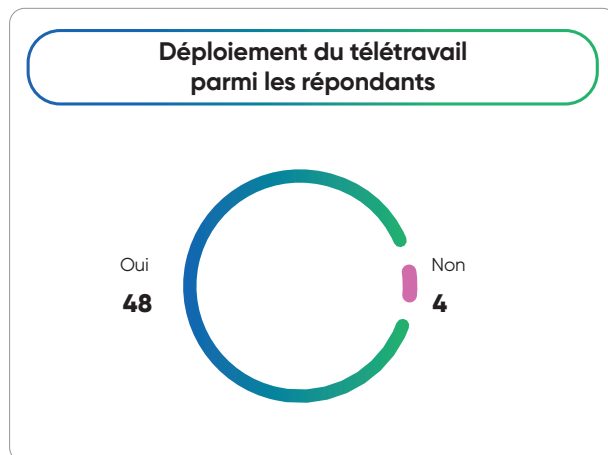
Nombre d'agents	N	%	% des collectivités en petite couronne
Moins de 350 agents	8	25 %	22 %
350 à 499 agents	1	3 %	17 %
500 à 1000 agents	15	47 %	34 %
Plus de 1000 agents	8	25 %	27 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## 1.4 | Déploiement du télétravail parmi les répondants

Parmi les répondants, 4 collectivités n'ont pas déployé de télétravail et 48 collectivités (92 %), autrement dit **la grande majorité des répondants a mis en place le télétravail.**

A noter que les 4 répondants sont des petites collectivités de moins de 350 agents, représentant la moitié des répondants de cette strate.

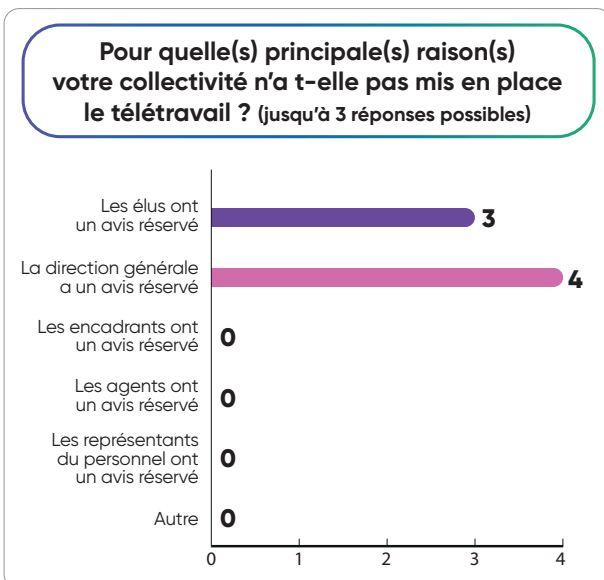
La collecte des réponses à l'enquête, basée sur le volontariat, ne permet pas de déduire ni de généraliser la part de déploiement du télétravail parmi l'ensemble des collectivités de petite couronne.



## 2. Focus sur les collectivités n'ayant pas mis en place le télétravail

### 2.1 | Les principaux motifs

Les 4 réponses obtenues indiquent deux raisons principales pour expliquer l'absence de télétravail, essentiellement situées au niveau du pilotage stratégique et décisionnel. En effet, **l'avis réservé de la direction générale** est choisi à l'unanimité par les répondants et 3 d'entre eux citent également **l'avis réservé des élus.**



### 2.2 | Les réserves exprimées

Pour préciser les réserves en matière de mise en place du télétravail, la moitié des collectivités les explique par le **manque de moyens matériels et financiers** (50 %) ainsi que **l'iniquité entre les agents** éligibles ou non éligibles à ce mode d'organisation du travail (50 %).

Les répondants évoquent aussi l'impact sur les collectifs de travail, le manque de maturité de la collectivité et des encadrants pour déployer une telle organisation, l'impact sur la gestion des dossiers et un manque de confiance de la direction générale envers les télétravailleurs.

Lors des entretiens, les interlocuteurs RH rencontrés évoquent également la priorité portée sur d'autres sujets et projets que le télétravail.

## 2.3 | Les perspectives

Pour l'avenir, les **perspectives de mise en place du télétravail sont disparates** puisque deux collectivités n'envisagent pas de déploiement tandis que deux autres entament une réflexion sans échéance précise.

A noter qu'aucun répondant n'envisage de mettre en place le télétravail dès l'année 2024.

Lors des entretiens, la nécessité de convaincre les décideurs stratégiques subsiste parmi les préoccupations des acteurs RH, et notamment pour passer d'un fonctionnement en « mode dégradé », en référence à la période covid, à un dispositif organisé et encadré.



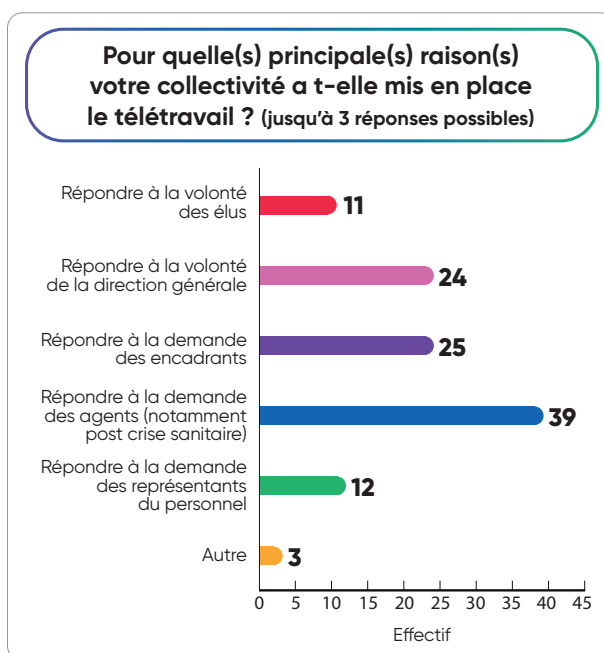
## 3. La mise en place du télétravail dans les collectivités

### 3.1 | Les principaux motifs et objectifs

Les 48 répondants ayant mis en place le télétravail évoquent des raisons diverses à l'origine de ce déploiement. Si une majorité exprime une volonté de répondre à la **demande des agents** (39 répondants - 81%), notamment dans un contexte post crise sanitaire, la moitié des répondants évoque également une volonté de répondre à la **demande des encadrants** (25 répondants - 52%) ou s'appuie sur la **volonté de la direction générale** (24 répondants - 50%). Dans une moindre proportion, un quart des répondants indique aussi la demande des représentants du personnel (12 répondants - 25%) et la volonté des élus (11 répondants - 23%).

Les évolutions réglementaires plus souples en matière de télétravail sont aussi évoquées lors des entretiens comme un levier pour le mettre en place, de même qu'une tendance dans « l'air du temps » qui invite à déployer de nouveaux modes d'organisation.

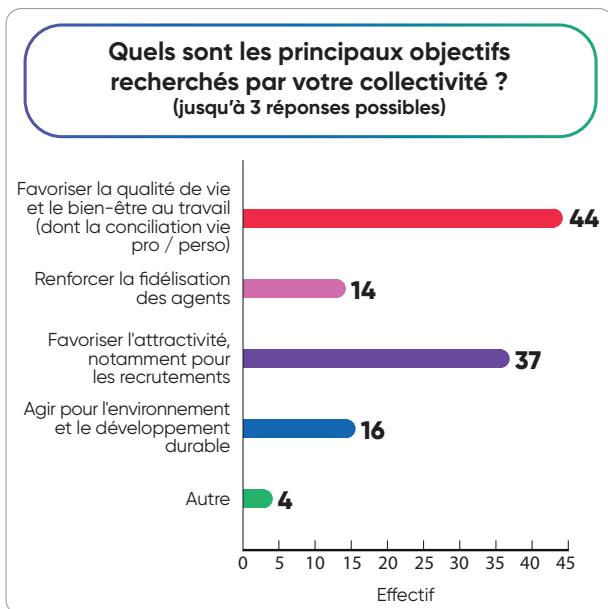
Au-delà d'une impulsion stratégique ou opérationnelle, la mise en place du télétravail a majoritairement pour objectif de **favoriser la qualité de vie et le bien-être au travail, incluant la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle** (44 répondants - 92%). Les répondants sont également nombreux à vouloir **favoriser l'attractivité de la collectivité** (37 répondants



- 77%). Lors des entretiens, le télétravail est évoqué comme un facteur de forte concurrence pour pouvoir attirer des candidats et concrétiser des recrutements.

Pour près d'un tiers, le télétravail est également un moyen d'agir en faveur de l'environnement et du développement durable (16 répondants - 33%) et de renforcer la fidélisation des agents (14 répondants - 29%).

Les répondants évoquent également un objectif d'anticipation pour assurer la continuité du service public en cas d'aléas tels que des événements climatiques (canicule), sociaux (grèves) ou sanitaires (pandémie).



De manière générale, la **période de délibération est fortement liée à la crise sanitaire**, puisque près d'un tiers a délibéré pendant la période de crise entre 2020 et 2021 et près de la moitié à l'issue de la crise au cours de l'année 2022 (21 répondants - 44 %), soit **trois quart des délibérations votées entre 2020 et 2022 (77 %)**.

Cependant, près d'un quart des répondants avait déjà déployé et délibéré avant la crise sanitaire de 2020 (10 répondants - 21 %). Pour la moitié d'entre eux, le télétravail ne concernait que quelques agents et pour l'autre moitié ce mode d'organisation concernait l'ensemble de leurs agents.

### LES ACTEURS ASSOCIÉS À LA DÉFINITION DES DISPOSITIFS DE TÉLÉTRAVAIL

En amont de la mise en place du télétravail dans les services, les répondants ont dans leur grande majorité consulté leur **direction des ressources humaines (89 %)** et leurs **encadrants (37 répondants - 79 %)**. Plus des deux tiers ont également consulté les **représentants du personnel (31 répondants - 66 %)** à travers des groupes de travail ou des temps de concertation dédiés, en dehors de la consultation obligatoire du CST.

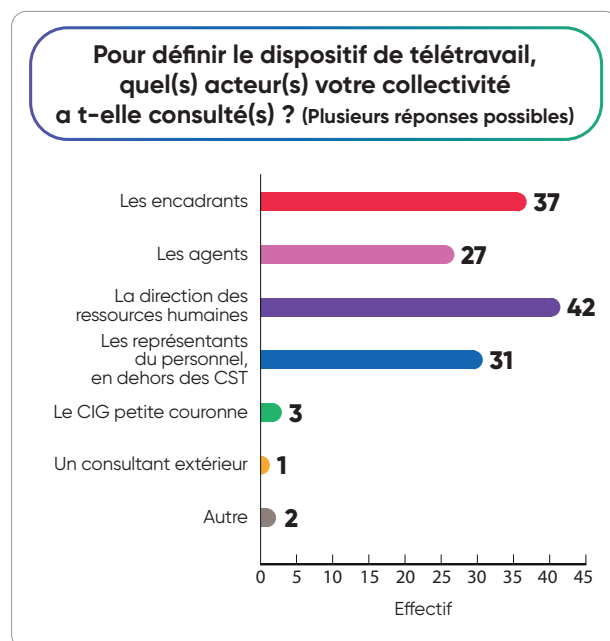
Plus de la moitié des répondants précisent avoir également consulté **les agents (27 répondants - 57 %)**.

En revanche, le recours à des expertises et des retours d'expériences externes apparaît peu fréquent.

## 3.2 | Le cadrage des dispositifs

### LA PÉRIODE DE DÉLIBÉRATION

A l'exception d'une collectivité, **les répondants ont tous délibéré sur le télétravail**.

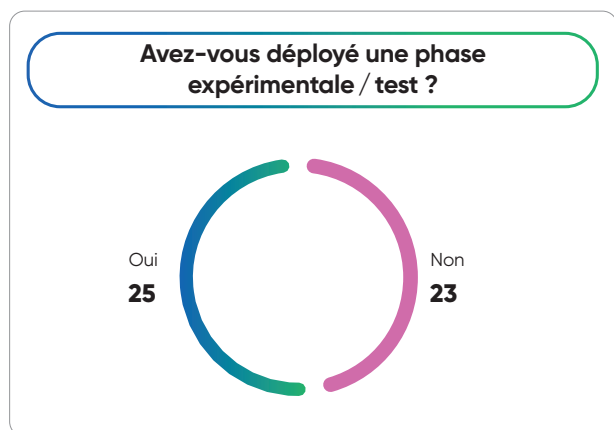




La mise en place du télétravail semble s'être davantage appuyée sur **des démarches internes souvent ouvertes à une pluralité d'acteurs** au sein même des collectivités. Sur ce point, lors des entretiens, les acteurs RH insistent sur la plus-value d'une concertation élargie au sein de la collectivité et la nécessité de croiser les points de vue pour créer un débat contradictoire et constructif autour de l'image du télétravail et de ces conditions d'application.

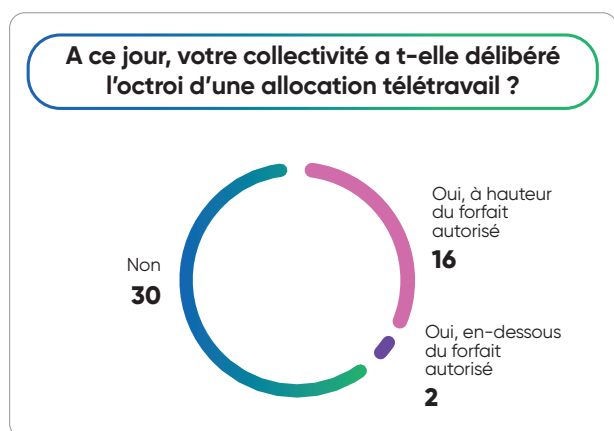
### LES EXPÉRIMENTATIONS

Si la tendance n'est pas majoritaire, **un peu plus de la moitié des répondants a mis en place une phase expérimentale** de déploiement du télétravail (25 répondants - 52 %).



### L'ALLOCATION TÉLÉTRAVAIL

Majoritairement, les répondants n'ont pas octroyé d'allocation télétravail (30 répondants - 63 %), tandis que celles qui l'ont fait (37 %) se sont généralement alignées à hauteur du forfait légal autorisé.



### LES OUTILS RESSOURCES

Parmi les outils ressources pour le déploiement du télétravail, près des trois quart des collectivités répondantes mettent en place une **charte du télétravail** (33 répondants - 72 %).

Les répondants ont également souvent recours à l'élaboration d'un **guide du télétravailleur** (19 répondants - 41 %).

Enfin, les **sessions de formation aux encadrants** (14 répondants - 30 %) sont proposées par moins d'un tiers des répondants, et celles destinées aux agents sont encore moins fréquentes (7 répondants - 15 %).

Plus rarement quelques répondants ont mis en place des groupes d'échanges de pratiques sur le télétravail (6 répondants - 13 %).

**Votre collectivité a-t-elle mis en place une ou plusieurs des ressources suivantes ?**

	N	%
Charte du télétravail	33	72 %
Guide du télétravailleur	19	41 %
Session de formation des encadrants	14	30 %
Guide du manager	8	17 %
Session de formation des agents	7	15 %
Groupes de travail et échanges de pratiques	6	13 %
Non	6	13 %
<b>Total</b>	<b>46</b>	

### 3.3 Les agents télétravailleurs et non télétravailleurs

Le principal motif de non éligibilité au télétravail concerne l'**accueil de public** en ciblant des métiers tels qu'agent d'accueil, agent d'état civil, animateurs, ATSEM... (22 répondants - 56 %).

Les autres motifs de non éligibilité au télétravail évoqués concernent, de fait, **les missions nécessitant la présence de l'agent sur site** notamment dans les secteurs de la restauration collective (production, service aux convives, chauffeur-livreur...), des services techniques (entretien des bâtiments, contrôleur de site...), de la voirie (propreté, espaces verts...) ou encore les missions d'archivage, de reprographie...

Parmi les répondants, seule une collectivité cite l'encadrement d'équipe comme étant un motif de non éligibilité au télétravail.

### Votre collectivité a-t-elle défini des fonctions non éligibles au télétravail, si oui lesquelles ?

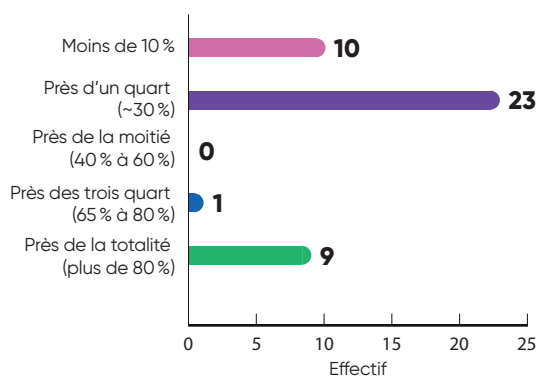
	N	%
Accueil du public	22	56%
Autre	16	41%
Encadrement d'équipe	1	3%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

In fine, la **part d'agents télétravailleurs dans les collectivités répondantes est généralement assez faible**. Ce mode d'organisation du travail concerne moins d'un quart des effectifs pour plus de la moitié des répondants (23 répondants - 53 %), voire moins de 10 % des effectifs pour près d'un quart d'entre eux (10 répondants - 23 %).

Inversement, pour 20 % des répondants près de la totalité de leur effectif est télétravailleur.

En outre, les fortes proportions d'agents télétravailleurs concernent exclusivement les établissements publics répondants, là où les communes situent leur part d'agents télétravailleurs en deçà d'un quart.

### A ce jour, quelle part d'agents télétravailleurs compte votre collectivité ?



La part d'agents télétravailleurs peut notamment s'expliquer par le type de collectivité répondantes. Les communes davantage concernées par des métiers opérationnels de terrain comptent toutes un faible effectif d'agents télétravailleurs, tandis que l'ensemble des établissements publics sont plus nombreux à déclarer une part importante d'agents télétravailleurs.

## 3.4 | Le contenu des dispositifs de télétravail

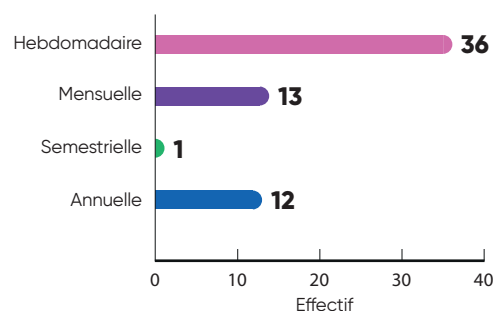
### LES MODALITÉS DE POSE

Généralement, la **période de référence est hebdomadaire** pour l'attribution des jours de télétravail (36 répondants - 75 %). Pour autant, un quart des répondants propose l'octroi des jours sur un rythme mensuel et un quart selon un forfait annuel.

12 répondants cumulent les types de période en proposant une référence hebdomadaire et une période annuelle (5 répondants) ou mensuelle (6 répondants), voire les trois périodes (1 répondant).

### Période de référence pour l'attribution des jours de télétravail.

Par exemple : 8j par mois = mensuelle ;  
1J par semaine = hebdomadaire ;  
50 jours par an = annuel



### LES JOURS OCTROYÉS

Pour plus de la moitié des répondants, la durée de télétravail autorisée est de **2 jours hebdomadaires en moyenne** (25 répondants - 52 %). Pour l'autre moitié la durée est de 1 jour (22 répondants - 46 %) tandis que l'octroi de 3 jours hebdomadaires reste très exceptionnel.

### Nombre de jours autorisés en moyenne

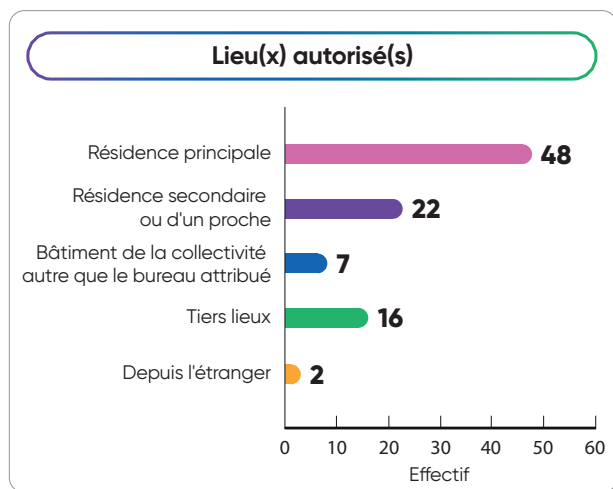


## LES LIEU(X) D'EXERCICE

La totalité des répondants autorise la **résidence principale** comme lieu de télétravail, dont plus d'un tiers n'autorise que celui-ci (19 répondants - 39 %). Près de la moitié des répondants autorise également l'exercice du télétravail dans une **résidence secondaire ou celle d'un proche** (22 répondants - 46 %).

Près d'un tiers des répondants autorise également les tiers lieux (16 répondants - 33 %).

Plus rarement, le télétravail est autorisé dans un bâtiment de la collectivité autre que le bureau de l'agent (7 répondants - 15 %) ou depuis l'étranger (2 répondants - 4 %).



## LE MATÉRIEL

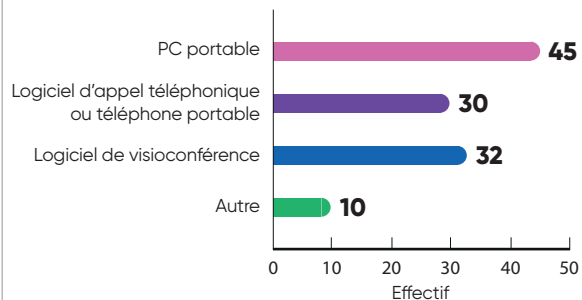
La quasi-totalité des répondants mettent à disposition de leurs agents télétravailleurs un **PC portable** (45 répondants - 98 %) et près des trois quarts mettent à disposition un **logiciel de visioconférence** (32 répondants - 70 %). Pour deux tiers (30 répondants - 65 %), le matériel de télétravail inclut des **outils de téléphonie** (logiciel ou portable).

Outre ces trois outils les plus courants, quelques répondants précisent également mettre à disposition un deuxième écran et/ou du matériel ergonomique.

Enfin, très à la marge, des répondants précisent privilégier le matériel informatique personnel des agents faute de moyens.

Lors des entretiens, les interlocuteurs RH rencontrés confirment l'obstacle financier pour déployer davantage de matériel de télétravail et notamment les deuxièmes écrans et les casques audio qui font l'objet de demandes de la part de leurs agents.

## Quel matériel votre collectivité met-elle à disposition des agents télétravailleurs ?



## 3.5 Le suivi et l'évaluation des dispositifs de télétravail

Concernant le suivi des dispositifs de télétravail, les collectivités se sont généralement tenues au cadre réglementaire à travers la mise en place de formulaire de demande et des tableaux de recensement des conventions et des attestations d'assurance.

En termes de bilan, **les démarches d'évaluation du télétravail sont encore peu répandues**. Seuls 18 répondants (38 %) ont mis en place un bilan de leur dispositif, alors qu'ils sont 77 % à avoir délibéré au plus tard en 2022 et que celui-ci est prévu par le cadre réglementaire.

Quand elles sont mises en place, ces démarches sont davantage déployées dans les établissements publics (47 %) que dans les communes (33 %).

Pour autant, les interlocuteurs RH rencontrés s'accordent à dire que le télétravail est un processus organisationnel permanent à tester, requestionner et à ajuster dans la continuité.

## Votre collectivité a-t-elle procédé à un bilan du dispositif de télétravail ?

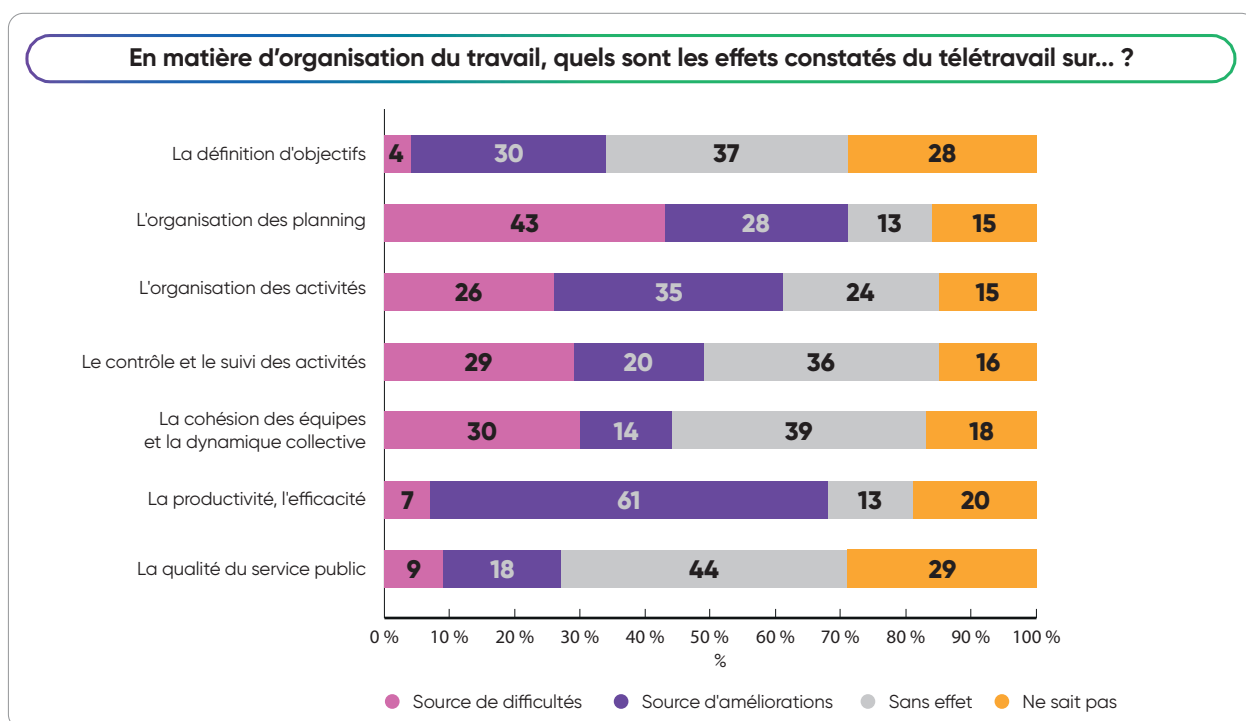


## 4. Les effets sur la mise en place du télétravail

Dans le cadre de l'enquête, les effets du télétravail ont été abordés à travers trois volets, à savoir l'organisation du travail, les conditions de travail et le rapport au travail. Plusieurs dimensions de ces trois volets étaient à situer comme source de difficultés, source d'amélioration ou sans effet spécifique.

L'analyse des réponses fait ressortir nettement certains effets du télétravail en tant que sources de difficultés ou sources d'améliorations. Cependant, pour 9 items sur 15, plus de la moitié des répondants estime le télétravail sans effet ou précise ne pas savoir. Au regard de ces résultats, on peut faire l'hypothèse que les effets du télétravail demeurent encore difficiles à évaluer. Les bilans des dispositifs sont encore peu nombreux et les collectivités peuvent manquer de recul pour les mesurer. Les entretiens avec les acteurs RH ont également montré que l'évaluation du télétravail sur l'organisation du travail est une réflexion en cours et une démarche à construire.

### 4.1 | Les constats sur l'organisation du travail



#### Des améliorations

Les principales sources d'amélioration sur l'organisation du travail concernent la **productivité et l'efficacité** (61 %) et l'**organisation des activités** (35 %).

Lors des entretiens, le télétravail est aussi perçu comme l'occasion de réinterroger les modes d'organisation, y compris en présentiel, de mettre en lumière et de répondre à des dysfonctionnements.

#### Des difficultés

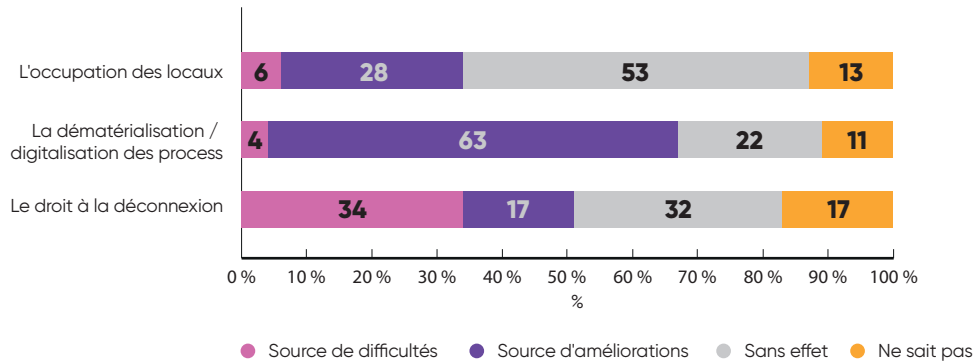
Les principales sources de difficultés dues au télétravail sont liées à l'**organisation des planning** (43 %).

Lors des entretiens, les acteurs RH s'interrogent aussi sur les modalités des temps collectifs à réinventer. Par ailleurs, ils font part du ressenti d'un hyper-contrôle managérial par certains agents.

Plus de la moitié des répondants estiment neutre ou ne se prononcent pas sur les effets du télétravail en matière de qualité du service public (73 %), de définition d'objectifs (65 %), de cohésion d'équipe et dynamique collective (57 %) ainsi que sur le contrôle et le suivi des activités (51 %).

## 4.2 | Les constats sur les conditions de travail

### En matière de conditions de travail, quels sont les effets constatés du télétravail sur... ?



#### Des améliorations

La principale source d'amélioration liée au télétravail porte sur la **dématérialisation et la digitalisation des process** de travail (63%).

Lors des entretiens et en commentaire, les répondants expriment également des sources d'amélioration en matière santé au travail à travers une meilleure **concentration**, une **baisse de fatigue**, une **baisse du stress**, voire une **baisse de l'absentéisme**.

Certains observent également un meilleur **maintien dans l'emploi** de leurs agents.

#### Des difficultés

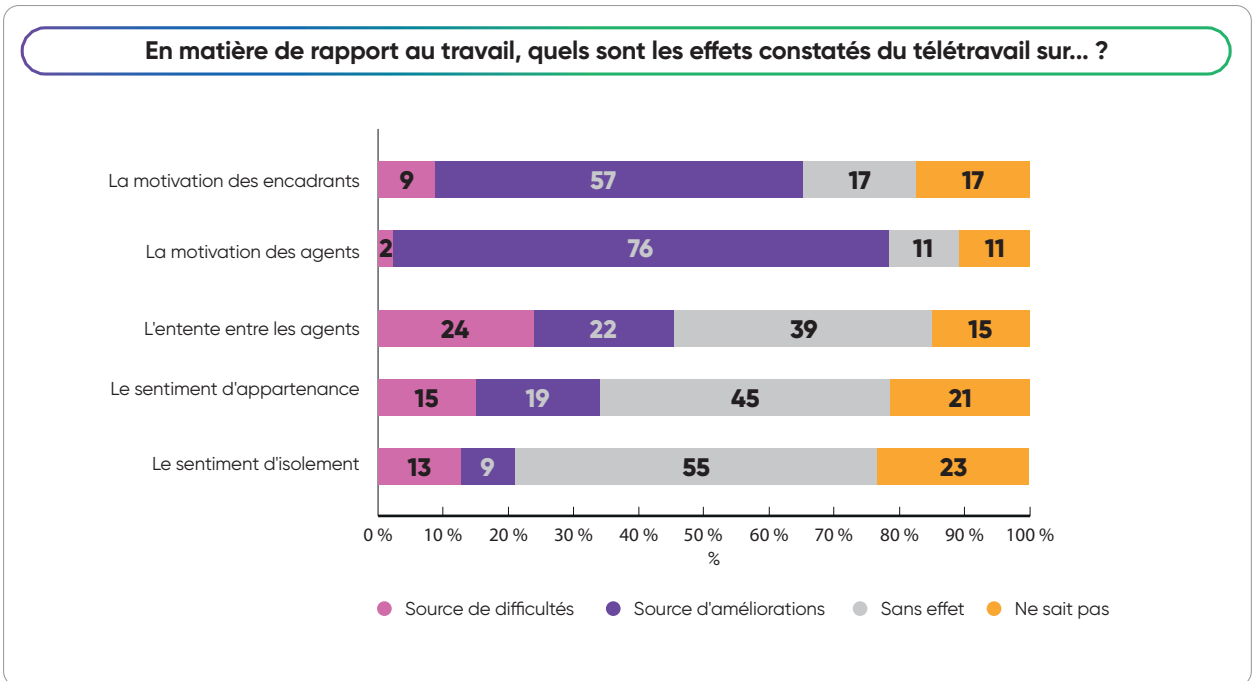
La principale source de difficultés due au télétravail concerne le **droit à la déconnexion** (34%), qui, déjà existant en présentiel, se renforce en distanciel.

Lors des entretiens, les acteurs RH expriment aussi des difficultés en termes d'**outils numériques**, estimés insuffisants (visioconférences, logiciels adaptés).

Ils citent également les conséquences de **l'installation des postes de travail** au domicile, qui non accompagnée expose aux risques de mauvaises postures. Au-delà, ils évoquent les difficultés pour faire du télétravail un véritable levier de maintien dans l'emploi.

En termes d'occupation des locaux, les effets restent difficiles à mesurer pour plus de la moitié des répondants (66%). Lors des entretiens, certaines collectivités ont fait part de leurs perspectives d'intégrer des indicateurs spécifiques à cet item dans le cadre de leurs futurs bilans.

### 4.3 | Les constats sur le rapport au travail



**Des améliorations**

La principale source d'amélioration concerne la **motivation des agents** (76 %) et la **motivation des encadrants** (57 %).

Lors des entretiens, les acteurs RH font aussi part de leurs observations sur la **remobilisation** d'agents, qu'ils attribuent notamment au développement du management par objectif.

**Des difficultés**

Lors des entretiens, et en commentaire du questionnaire, les répondants expriment des difficultés en termes de **perception d'un « droit » au télétravail** par les agents, face auquel l'organisation personnelle a tendance à primer sur l'organisation du travail et les nécessités de service.

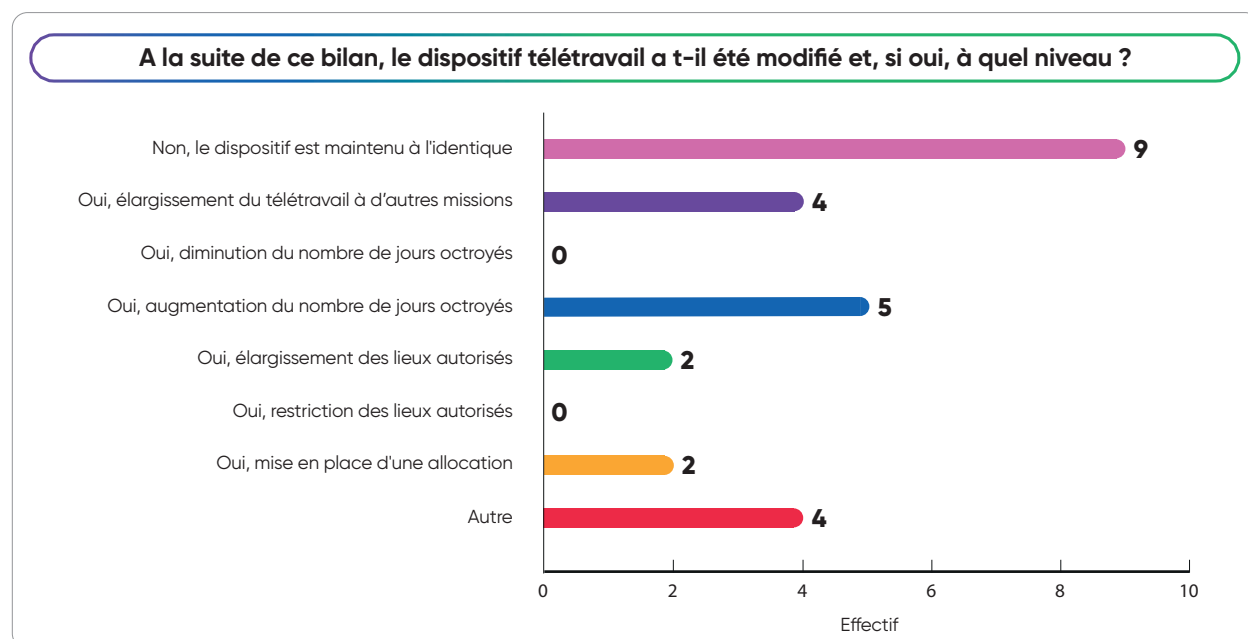
Plus de la moitié des répondants estiment neutre ou ne se prononcent pas sur les effets du télétravail sur le sentiment d'isolement (79 %), le sentiment d'appartenance (66 %) et l'entente entre les agents (54 %). Ces dimensions du rapport au travail semblent plus difficiles à évaluer à ce stade de la mise en place du télétravail.

## 5. Mise en perspectives

### 5.1 | Vers un maintien des dispositifs

Parmi les 18 répondants ayant réalisé un bilan du dispositif télétravail de leur collectivité, **la moitié reconduit le dispositif à l'identique** (9 répondants - 50 %). **L'autre moitié vise un élargissement des modalités actuelles** que ce soit pour l'augmentation du nombre de jours octroyés hebdomadaires et exceptionnels (5 répondants - 28 %) ou l'élargissement à de nouvelles missions éligibles (4 répondants - 22 %).

Plus à la marge, ils envisagent aussi l'autorisation de nouveaux lieux d'exercice (2 répondants - 11 %) et l'octroi d'une allocation télétravail (2 répondants - 11 %).



Au regard de ces résultats de l'enquête, on peut supposer que **les évolutions tendent vers une plus grande souplesse, une pérennisation et une étendue des dispositifs de télétravail**. En ce sens, lors des entretiens les acteurs RH observent la nécessaire adaptation des dispositifs au contexte de chaque collectivité.

### 5.2 | Les attentes d'accompagnement autour des enjeux du télétravail

En termes d'attente, les **échanges de pratiques entre collectivités** sont plébiscités en premier lieu par 53 % des répondants. Pour un tiers d'entre eux, les attentes suivantes portent sur le **bilan du dispositif** (18 répondants - 32 %), l'apport de **ressources documentaires** (17 répondants - 30 %) puis le **conseil juridique** (16 répondants - 28 %).

Enfin, les propositions d'appui sur l'état des lieux initial et la mise en œuvre du dispositif sont moins souvent citées, a fortiori pour une grande part de répondants ayant déjà mis en place le télétravail.

A noter que près d'un quart des répondants n'ont pas d'attente spécifique (15 répondants - 26 %).



**Direction de l'emploi territorial**

**CIG Petite Couronne**

Centre Interdépartemental de Gestion  
de la Petite Couronne de la région d'Île-de-France

1 rue Lucienne Gérard 93698 Pantin cedex

Tél. : + 33 (0)1 56 96 80 80

[www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr)