

## RÉDACTEUR TERRITORIAL PRINCIPAL de 2<sup>e</sup> classe

### EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE

SESSION 2014

Rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur les missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales, assorti de propositions opérationnelles.

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

#### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- ♦ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- ♦ Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 23 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

Vous êtes rédacteur territorial principal de 2<sup>e</sup> classe, responsable du service ressources humaines de la commune de TRAVAIL (15 000 habitants, 350 agents). L'équipe municipale souhaite mener une réflexion sur la mise en œuvre du télétravail pour le personnel de la commune.

Dans ce cadre, et dans un premier temps, le Directeur Général des Services vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents ci-joints, un rapport sur les enjeux du télétravail dans la fonction publique territoriale.

**12 points**

Dans un deuxième temps, il vous demande d'établir des propositions opérationnelles visant à organiser le télétravail d'agents pouvant relever de tous les services de la commune.

**8 points**

*Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.*

#### **Liste des documents joints :**

- Document 1 :** Le télétravail : un concept à bien préciser, extrait du rapport – Michel Lartail, Cédric Siben, Benoît Bettinelli – *Conseil Général de l'Industrie de l'Énergie et des Technologies – Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'emploi* – 15 juillet 2011 – 3 pages
- Document 2 :** Plus de distance, plus de compétences (extraits) – Sébastien Duval – *La lettre du cadre territorial* – n°453 – 15 novembre 2012 – 2 pages
- Document 3 :** Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents (extrait sur le conseil général du Finistère), Étude du CNFPT – décembre 2013 – 2 pages
- Document 4 :** Quelques réactions issues de l'appel à témoignages – Extrait du Rapport "RECOMMANDATION - Le télétravail en France" – Isabelle Falque Pierrotin – Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité – *Le Forum des droits sur l'internet* – 14 décembre 2004 – 3 pages
- Document 5 :** Articles L1222-9 à L1222-11 – Section 4 : télétravail – *Code du Travail* – 1 page
- Document 6 :** Synthèse du rapport « le développement du télétravail dans la société numérique de demain » – *Centre d'Analyse Stratégique – Premier Ministre* – 25 novembre 2009 – 4 pages
- Document 7 :** Télétravail : quelles avancées ? (extraits) – Olivier Guillaumont – *La lettre du cadre territorial* – n°429 – 1<sup>er</sup> octobre 2011 – 2 pages
- Document 8 :** Télétravail et handicap – Gaëlle Cloarec et Claire Gamelin – Vocatis article web, extrait de « *travailler chez soi* », éditions Studyrama – avril 2005 – site consulté en mars 2013 – 1 page
- Document 9 :** Quand le télétravail modifie le travail de l'encadrement – Martine Doriac – *La Gazette des communes* – 7 décembre 2012 – 2 pages
- Document 10 :** Travailler à domicile, une réalité à la Mairie (extraits) – *site internet de la Ville de Paris* – 6 février 2013 – 1 page

#### **Documents reproduits avec l'autorisation du CFC**

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

## **DOCUMENT 1**

extrait du rapport - Michel Lartail, Cédric Siben, Benoît Bettinelli - Conseil Général de l'Industrie de l'Énergie et des Technologies - Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'emploi, 15 juillet 2011

### **1 Le Télétravail : un concept à bien préciser**

Le télétravail existant dans le monde depuis une quarantaine d'années et les freins techniques levés depuis une dizaine d'années, le télétravail est un mode d'organisation du travail qu'on peut considérer comme arrivé à maturité au niveau de sa compréhension. Conceptuellement, le télétravail apparaît comme un ensemble multiforme qui dépend des points de vue des interlocuteurs rencontrés, juristes, salariés, managers, sociologues.

Ainsi certains décideurs publics, soucieux non pas de formalisme juridique mais d'aménagement du territoire et de continuité territoriale du service public, ont très logiquement une vision globale des activités contribuant à ces préoccupations : télétravail à domicile ou en télécentres, télé-services de proximité et même activité des télétravailleurs indépendants, souvent oubliés mais représentant une grande partie des cohortes de télétravailleurs mises en avant dans les études anglo-saxonnes. Il est à noter que le point de vue des anglo-saxons est en ce domaine très extensif.

Sans rechercher ni à proposer une classification ni à atteindre l'exhaustivité, et encore moins à fixer une terminologie, le terme télétravail est apparu lorsque les situations suivantes ont été évoquées par certains interlocuteurs ou utilisées pour qualifier des situations de télétravail (le teleworking des anglo-saxons) dans des études et statistiques étrangères. Les intersections entre ces situations sont d'ailleurs non nulles.

#### **1.1 Le télétravail proprement dit, formalisé dans le cadre d'un contrat conformément à l'accord européen de 2002**

Historiquement, la notion de télétravail a largement évolué et s'est stabilisée avec la signature de l'accord européen du 16 juillet 2002.

La définition historique<sup>1</sup> restreint le champ aux salariés et met l'accent sur deux dimensions :

- une première qui est le fait de travailler à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur,
- la seconde sur l'utilisation des TICs.

Quatre modalités de télétravail relèvent de cette notion historique (au domicile, en nomadisme, en télécentre et en réseau).

La définition européenne du télétravail<sup>2</sup> (accord européen de 2002) modifie sensiblement la définition historique dans la mesure où le fait de travailler à distance de

---

<sup>1</sup> « Le télétravail peut être défini comme le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur, à l'aide des technologies de l'information et de la communication. » (Source Rapport CAS 2009) Définition similaire dans le guide d'information sur le télétravail (DGAFP, 1998).

l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur est remplacé par la notion de travail hors des locaux de l'entreprise. Elle ajoute la condition de régularité.

On est passé d'une notion opérationnelle au sens "fonctionnement de la relation entre l'employé, son encadrant et son équipe de travail", à une notion juridique où prime la relation entre l'employé et son employeur.

La définition de l'accord national interprofessionnel<sup>3</sup> (2005) français reprend l'accord européen. Il ajoute que les travailleurs nomades sont couverts mais que travailler à l'extérieur de l'entreprise ne suffit pas à conférer la qualité de télétravailleur. Il est fait référence au nomadisme, concept très extensif et non défini.

L'ensemble de ces changements a donc restreint formellement la notion de télétravail.

## 1.2 Le « nomadisme »

Le nomadisme caractérise des activités qui sont, par nature, exercées en dehors du lieu de travail commun, à savoir dans les locaux de l'employeur ou sur des chantiers. Il recouvre pour la fonction publique plusieurs réalités.

### 1.2.1 Le nomadisme lié à l'activité

Certaines activités professionnelles s'exercent par nature en dehors des locaux de l'employeur, assistance technique, activités de contrôle, travailleurs sociaux etc. Il ne s'agit pas de télétravail, bien que les TIC peuvent permettre aux personnes concernées de rester plus facilement en contact avec leur entourage professionnel. Toutefois il est d'usage dans certaines de ces activités de revenir chaque jour sur un site de rattachement pour recevoir des consignes ou effectuer des tâches administratives. Dans quelques cas (assistance

---

<sup>2</sup> « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Le présent accord couvre les télétravailleurs. On entend par télétravailleur toute personne qui effectue du télétravail tel que défini ci-dessus » [Accord européen sur le télétravail – 16 juillet 2002].

<sup>3</sup> « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise. On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés. » [ANI 2005 Art. 1<sup>er</sup>]

informatique) cette partie de l'activité a fait l'objet d'un accord de télétravail formalisé prévoyant qu'une partie de ces tâches puissent s'exercer à domicile.

### **1.2.2 Le nomadisme « statutaire » ou historique**

Il s'agit de décrire à travers cette formule une spécificité historique de l'administration de l'Etat. Elle concerne des personnels dotés d'un statut particulier, magistrats par exemple, jouissant d'une forte autonomie et qui doivent assurer des prestations définies (audiences) et ne disposent pas de bureau. On peut également mentionner les enseignants, soumis à une obligation de « dispense de cours » ou certaines inspections générales. Même si les technologies de l'information et de la communication deviennent un outil courant pour ces professions, il ne s'agit pas de télétravail, ni sur le plan juridique, ni sur la forme.

### **1.2.3 Le nomadisme comme forme de travail en débordement (régulier ou occasionnel)**

Les TIC permettent de rester en contact avec son entourage professionnel en déplacement et aussi en dehors des horaires habituels de travail et donc de prolonger son activité professionnelle. Les téléphones mobiles et l'Internet ont considérablement modifié la pratique ancienne qui consistait à emporter des dossiers à la maison. On constate qu'une véritable vie professionnelle est possible hors du bureau avec toutes les tensions et contraintes de l'urgence. Non formalisée et d'ailleurs juridiquement difficilement formalisable, elle peut recouvrir des formes de télétravail « gris », accords tacites ou dépassement d'horaires.

Ces activités qui couvrent là aussi un éventail de pratiques très étendues ne relèvent pas juridiquement du télétravail mais sont souvent qualifiées comme telles, notamment dans les comparaisons internationales.

### **1.2.4 Le télétravail dans le cadre des plans de crise**

Les plans de crise visent à maintenir un niveau minimal d'activité dans des situations exceptionnelles. Certains cas traitent de l'impossibilité d'exercer l'activité à partir du lieu habituel de travail (inondations, pandémies, terrorisme, accident industriel) ou de l'impossibilité de se rendre sur le lieu de travail (pandémie, intempéries).

Lorsque l'activité peut être réalisée à distance, certains plans de crise précisent que des agents prédéterminés assurent les services minimaux depuis leur domicile. Ils prévoient aussi que les autres agents continuent à travailler depuis chez eux sur la base du volontariat. Le caractère non régulier de cette situation l'exclut de la définition du télétravail. Ce terme est néanmoins couramment utilisé dans cette situation.

La mise en place de plans de continuité d'activités gagnerait à clarifier de façon spécifique le télétravail en cas de crise, les télétravailleurs pouvant être amenés à travailler à distance pendant plusieurs semaines d'affilée.

## DOCUMENT 2

Plus de distance, plus de compétences (extraits) – Sébastien Duval – *La lettre du cadre territorial* – n°453 –  
15 novembre 2012

### VOUS ET VOS COLLABORATEURS

# Plus de distance, plus de compétences

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

### Le télétravail dans la FPT

Il a fallu 10 ans pour intégrer juridiquement la notion de télétravail dans la fonction publique, depuis l'accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002. L'accord interprofessionnel français du 19 juin 2005, étendu par un arrêté ministériel du 30 mai 2006, précisant la notion de télétravailleur et l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique qui prévoit les dispositions relatives aux fonctionnaires et aux agents non titulaires des trois fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière), pour exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail. De plus, l'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande de l'agent et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance.

Les agents télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

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

(...)

➔ Sébastien Duval

DGS mairie de Chennevières-sur-  
Marne

“ Agents et cadres devront entrer dans un nouveau processus d’acquisition de compétences managériales, organisationnelles, relationnelles et techniques ”

### NOUVELLES COMPÉTENCES

Quatre nouvelles compétences sont attendues chez ces managers et leurs agents. La première est une nouvelle compétence managériale : elle contribuera à la réussite collective par un pilotage par objectifs et un système d’évaluation à distance. La seconde est organisationnelle afin d’assurer une programmation et un suivi rigoureux rythmé par des phases de travail collaboratives et individuelles. C’est la bonne gestion de son temps. La troisième est relationnelle, il s’agit d’être présent même à distance pour maintenir le lien et entretenir la confiance. La quatrième est la parfaite maîtrise des outils informatiques : logiciels métiers, outils web, vidéoconférence, outils de production collaboratifs synchrones et asynchrones, sans oublier la petite maintenance de son outil nomade (même avec des hotlines, il est préférable de savoir résoudre soi-même les petits dysfonctionnements).

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

## DOCUMENT 3

Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents  
(extrait sur le conseil général du Finistère), Étude du CNFPT – décembre 2013

# CONSEIL GÉNÉRAL DU FINISTÈRE (29)

---

### DATE DE LANCEMENT DU PROJET « TÉLÉTRAVAIL » : 2009

En 2013, le télétravail est déployé comme une forme d'aménagement du temps de travail possible pour les agents de la collectivité (à l'initiative du chef de service ou de l'agent).

### CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

L'expérimentation du télétravail s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 21 (2006-2010) qui constitue également le projet stratégique du CG. Il s'agit de réduire l'empreinte carbone du Département et du Plan de Déplacement des Entreprises (PDE) en cherchant à diminuer les déplacements domicile-travail (et corollairement le risque routier).

L'opportunité d'expérimenter le télétravail pour répondre aux enjeux identifiés par la collectivité a été validée par la présidence du CG et portée en interne par la DGS.

Dans l'Agenda 21 (2010-2014), le télétravail doit concourir à la qualité du service départemental et à la qualité de vie au travail des agents en devenant une des formes possibles d'aménagement du temps de travail au sein de la collectivité.

### NOMBRE D'AGENTS EN TÉLÉTRAVAIL EN 2013

140 agents (sur 1870 agents potentiellement concernés, soit 7,5 %, et sur un total de 3 000 emplois permanents, soit 4,7 % des effectifs).

### MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

3 jours par semaine au maximum :

- à domicile (75 % des cas) ;
- en télécentre dépendant du conseil général (locaux du CG sur le département) ;
- en télécentre dépendant de partenaires du conseil général (communautés de communes).

### MISE EN ŒUVRE DU PROJET

#### MODALITÉS DE PILOTAGE

- Pilotage stratégique : Direction générale des services.
- Pilotage opérationnel par une équipe-projet :
  - lors de l'acte I de l'expérimentation : l'équipe-projet est resserrée (DRH, Communication d'un chargé de mission spécifique « télétravail », chargé « organisation et méthodes »). Le groupe projet anime la mise en œuvre et conduit des réunions de suivi régulières (tous les 1,5-2 mois) avec les élus, la DG, les managers et les télétravailleurs) ;
  - lors de l'acte II de la phase expérimentale, l'équipe-projet est élargie à une dizaine de managers volontaires mais le projet reste présidé par le DGS / le DGA.
- Les organisations syndicales sont associées à la démarche lors des réunions de l'équipe projet et des instances paritaires (CTP).

## MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

<b>Phase préparatoire (2008 – 2009)</b>	Mission exploratoire pluridisciplinaire par 4 agents (DGS, DSI, DRH, Directions des territoires) pour réaliser un benchmark sur les expérimentations existantes en France et à l'étranger (Irlande, Pays de Galles, Espagne) et décider de l'opportunité de lancer une expérimentation (Président et DG).
<b>Phase expérimentale (2009 – fin 2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acte I (2009 – juin 2010) :</b> Expérimentation sur la base d'un échantillon représentatif de métiers (27 agents sur 100 candidatures) suite à un appel à candidatures individuelles auprès de 2 000 agents éligibles (activité non postée).</li> <li>• <b>Acte II (2010 – 2011) :</b> Élargissement de l'expérimentation au sein de neuf directions pilotes volontaires pour consolider le dispositif (80 agents en expérimentation dont des encadrants) suite à un appel à candidatures auprès des directions (et non plus des agents à titre individuel).</li> <li>• <b>Bilan et évaluation de l'expérimentation et communication par les directions.</b></li> </ul>
<b>Phase de déploiement (depuis janvier 2012)</b>	<p><b>Déroulement selon le protocole suivant :</b></p> <p>Questionnaire de recensement des candidats ;          Mise en commun au sein du service ;          Définition d'une feuille de route et d'un protocole de télétravail pour le service ;          Signature du contrat d'engagement avec le N+1 et visa du Directeur.</p>

## CARACTÉRISTIQUES DU DISPOSITIF

**Critère d'éligibilité :** aucun à l'exception de la compatibilité du télétravail avec l'organisation et la continuité du service.

## OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF

- une charte du télétravail qui précise les droits et devoirs des télétravailleurs ;
- un guide d'auto-évaluation pour aider le manager et l'agent à se situer par rapport aux exigences du travail à distance (check-list pour auto-évaluer les conditions de travail à son domicile, auto-évaluation pour situer sa capacité à télétravailler) ;
- un contrat d'engagement qui précise les activités et les jours télétravaillés, les horaires de travail et les plages de disponibilité du télétravailleur ;
- un protocole de télétravail pour le service à l'usage du manager (aide à la réflexion sur l'organisation du travail au sein du service en intégrant le télétravail), mis en place lors de l'élargissement de l'expérimentation aux directions volontaires ;
- une formation à l'utilisation du matériel informatique.

## SPÉCIFICITÉS

- Dispositif de télétravail ouvert aux encadrants (sous la forme d'un forfait mensuel de 4 jours).

## DOCUMENT 4

Extrait du Rapport "RECOMMANDATION - Le télétravail en France" - Isabelle Falque Pierrotin - Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité

*Le Forum des droits sur l'internet  
Le 14 décembre 2004*

### QUELQUES REACTIONS ISSUES DE L'APPEL A TEMOIGNAGES

Afin d'accompagner la réflexion du groupe de travail, le Forum des droits sur l'internet a mis en place, sur son site internet, un appel à témoignages. Cet appel a permis de recueillir l'avis des salariés et des employeurs sur le télétravail et leurs expériences dans ce domaine.

Mêlant des points de vue très divers, aux tonalités tour à tour techniques, économiques ou encore sociologiques, les témoignages ont confirmé la richesse des problématiques soulevées.

Ils ont porté sur un certain nombre de constats portant sur les avantages du télétravail (1), tout en montrant ses limites (2). De ces constats divers il ressort un point faisant néanmoins l'unanimité (3).

#### 1. Le télétravail comporte un certain nombre d'avantages

Les témoignages ont été nombreux pour montrer que le télétravail comporte un certain nombre d'avantages.

##### a. Les avantages en termes de qualité de vie

Le télétravail permet une **réorganisation de la vie personnelle**. Un témoignage précise en effet que « *ne voyant plus la nécessité de rester en banlieue parisienne, je me suis établi en province* ».

Cette forme de travail engendre également **moins de stress et des gains de temps** qui se manifestent par une sensation de **plus de liberté**. Le même témoignage insiste sur le fait que « *Fini les bouchons et embouteillages, les heures perdues dans les déplacements, le stress et les énervements; le temps perdu dans la circulation, c'est autant d'heures de travail en plus, ou de temps libre* ».

Enfin, le télétravail offre **la possibilité de travailler à son rythme** : « *On est bien plus efficace en travaillant dans ces conditions (télétravail). De plus, si un jour vous avez envie de lever le pied (quand c'est possible), rien ne vous en empêche, mais le lendemain, il faut mettre les bouchées doubles* ». Un autre témoignage précise que l'un des principaux avantages du télétravail est « *surtout lié à la possibilité de vivre où bon me semble ; en l'occurrence, je vis en milieu rural et mange avec mon épouse et ma fille tous les jours à midi* ».

##### b. Les avantages en termes de coûts

Le télétravail permet de réaliser des économies tant pour l'employeur que pour le salarié.

Il a été noté que **pour l'employeur, le télétravail est peu coûteux** et permet plus facilement à des petites structures de rivaliser avec la concurrence. De plus, il semble **bien adapté pour des structures de création multimédia**. Un témoignage précise ainsi que le télétravail « *est peu coûteux puisque les échanges de mail et quelques rendez-vous ponctuels suffisent à bien cadrer un projet. Dans le secteur d'activité lié aux nouvelles technologies, il est difficile d'assumer tous les métiers en interne. Le télétravail nous permet donc de trouver le profil le plus idéal en fonction de nos besoins. Les contrats étant généralement de courte durée (1, 2, 3 mois)* ».

**Le salarié, de son côté, voit se réduire un certain nombre de coûts**. De nombreux témoignages insistent sur le fait que, la mise en télétravail leur a permis de « *réaliser des économies (pas de frais de logements, moins de déplacements, conservation du salaire correspondant à l'ancien poste...)* ».

### c. Les avantages en termes d'aménagement du territoire

Un témoignage note que **le télétravail permettrait de maintenir un certain nombre de services dans les territoires**, voire de faire des économies d'infrastructures. Même si ce témoignage aborde surtout la problématique par le biais de la fonction publique, les points mentionnés peuvent s'appliquer à toute structure. Il est ainsi précisé que « *les fonctionnaires d'origine provinciale répugnent à s'installer à Paris et en région parisienne (difficultés à trouver un logement, vie chère...). Il en résulte un turn-over important dans les services (...) et une perte d'emplois en province qui sont redéployés sur les régions parisienne et PACA. Ce phénomène amplifie encore la désertification de nos campagnes et coûte cher en termes d'équipements sociaux dans les grandes villes. Le télétravail permettrait de maintenir des petites structures là où elles existent traitant en back office des travaux des grandes agglomérations. Que l'on pense à ce que cela pourrait avoir comme conséquences en termes de qualité de vie, d'aménagement du territoire, de flexibilité, d'économies d'infrastructures et d'équipements divers* ».

## 2. Des limites persistent

Un certain nombre de limites au développement du télétravail ont été mises en avant.

### a. Des limites en termes d'accessibilité aux technologies

Un point souvent évoqué porte sur la difficulté d'obtenir du **haut débit et une interconnexion forfaitaire illimitée** quand on télétravaille loin des grandes villes. Le **problème de l'aménagement numérique du territoire** est clairement posé : « **Le gros problème, c'est que le télétravail nécessite une connexion internet illimitée, et de préférence de qualité, surtout dans mon job : webmastering de sites internet, rédacteur, etc. Hélas, la province et la campagne sont dépourvues de connexion haut débit** ».

### b. Des limites en termes de management

Les témoignages reçus confirment qu'un certain nombre d'employeurs ne seraient pas prêts à ne plus voir quotidiennement leurs collaborateurs et ne sont pas convaincus des potentialités du télétravail. On note ainsi qu'une certaine **réticence pour la mise en télétravail** peut naturellement apparaître, dans un premier temps tout au moins, chez le **manager**. Un témoignage note ainsi « **mon employeur, à qui j'ai un peu forcé la main à l'époque, n'avait qu'une crainte : le ressentiment de mes collègues à mon égard. En fait mes collègues ont dans leur ensemble rapidement compris que l'éloignement ne changeait que peu de chose à partir du moment où le contact permanent (téléphone, mail etc.) est très régulier** ». La même personne remarque ainsi que, de façon générale, « **les employeurs, pour beaucoup d'entre eux craignent de ne plus avoir le contrôle sur leurs salariés, c'est montrer un manque de confiance énorme** ».

Un autre témoignage remarque que « **certains managers préfèrent avoir leur équipe sous leurs yeux (je te vois = tu travailles, je ne te vois pas = travailles-tu vraiment ?). Et pourtant, de plus en plus de structures sont internationales et par ce fait, les employés doivent communiquer par téléphone ou vidéoconférence (= > quelle différence avec un télétravailleur ?)** ». Cette remarque appelle une proposition et une interrogation : « **Une manière de débloquer les réfractaires pourrait être la mise en place d'indicateurs permettant d'évaluer si le travail a été réalisé. Finalement, être contre le télétravail, est-ce aussi reconnaître qu'on a du mal à évaluer et à planifier le travail de ses collaborateurs ?** ».

c. Des limites en termes de liens avec le collectif de travail

Le télétravail suppose une **distance avec le collectif de travail qui**, d'après les témoignages, **peut engendrer du stress, de la frustration et un sentiment d'isolement**. Il est ainsi précisé que « *les problèmes sont liés au stress dû à une présence bien plus assidue qu'au bureau, ne serait-ce que pour de courtes absences. Il est également un peu frustrant de voir ses collègues constamment en RTT ou en vacances et de devoir finir leur travail sous la pression constante des délais promis au client. L'isolement social est un peu pesant, mais cela permet aussi d'éviter les éventuels conflits...* ».

### 3. Tout le monde ne peut être en télétravail

a. Un point qui fait l'unanimité

D'une manière générale, les témoignages ont clairement montré qu'une idée s'impose : **tout le monde ne peut être en télétravail**. Cela ne veut pas seulement dire que tous les métiers ne se prêtent pas au télétravail. Cela signifie surtout qu'en l'absence d'une présence continue de la hiérarchie, le télétravailleur doit être motivé et bien organisé. Il est ainsi noté que « *Quelqu'un de non motivé ne pourra jamais y arriver, quelqu'un de non organisé non plus, et quelqu'un qui passerait 20 heures devant son écran détruira à coup sûr son environnement familial* ».

b. Des constats particuliers...

Pour beaucoup, « **le télétravail n'est pas une affaire de technique** (informatique, téléphone etc.) : *les technologies actuelles permettent un confort technique quasi parfait et très facile à mettre en œuvre* ».

De même, nombre de témoignages ont noté que « **l'isolement n'est pas un problème dans la mesure où le télétravailleur n'est pas déjà "isolé"** ».

Enfin, il semblerait que le risque, souvent cité, « *de travailler trop et de ne pas avoir de frontière claire entre le monde professionnel et l'espace privé est uniquement dépendant de la personne, **une personne qui ne sait pas dire non au bureau risque de ne pas savoir dire non à distance*** ».

c. ... qui amènent une remarque générale

Ces constats particuliers amènent une remarque générale fondée sur le fait que « **l'organisation est le maître mot du télétravail**, (...) *le fait d'avoir un bureau à la maison entraînera à travailler mieux seulement si nous avons un minimum d'organisation. Par exemple je travaille à la maison mais je n'ai pas de pièce dédiée (tout simplement pas assez de place), donc mon "bureau" est "volant" (2 tréteaux, une planche, deux téléphones et un PC portable). Il n'est pas impossible que si j'avais une pièce dédiée, la tentation de "dépasser" le temps passé à travailler soit plus grande* ».

## DOCUMENT 5

Articles L1222-9 à L1222-11, Section 4 : télétravail, Code du Travail

### Extrait du code du travail

Section 4 : Télétravail

Article L1222-9 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46](#)

Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

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

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

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

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

Article L1222-10 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46](#)

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

- 1° De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
- 2° D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- 3° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- 4° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- 5° De fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter.

Article L1222-11 [En savoir plus sur cet article...](#)

Créé par [LOI n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 46](#)

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

## DOCUMENT 6

Synthèse du rapport « le développement du télétravail dans la société numérique de demain » –

Centre d'Analyse Stratégique – Premier Ministre – 25 novembre 2009



PREMIER MINISTRE  
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Paris, le 25 novembre 2009

Dès aujourd'hui sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) :

**Le rapport « le développement du télétravail  
dans la société numérique de demain »**

***7 messages clefs sur le télétravail en France***

En réponse à la demande de Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'État chargée de la Prospective et du Développement de l'économie numérique, d'une étude sur le télétravail, le Centre d'analyse stratégique a engagé depuis juillet dernier plusieurs travaux en parallèle :

- une mission de comparaison internationale sur dix pays de l'OCDE a été réalisée par le **cabinet Roland Berger**, établissant le panorama du cadre juridique existant et identifiant les bonnes pratiques en matière de déploiement du télétravail ;
- une enquête a été conduite par la **DGTPE** auprès des ambassades d'une **vingtaine de pays de l'OCDE**, à partir d'un questionnaire élaboré par le Centre d'analyse stratégique ;
- une **analyse prospective** du potentiel de télétravailleurs à l'horizon des dix prochaines années a été réalisée à partir des travaux du groupe **Prospective des métiers et des qualifications du Centre d'analyse stratégique** (point 5 ci-dessous).

Complétant ces éléments par des échanges avec de nombreux experts et administrations, le Centre d'analyse stratégique a **synthétisé ces différents travaux sous forme d'un rapport sur l'état des lieux du télétravail en France, et a examiné, en particulier les risques d'abus, pour les salariés en congés maternité, de maladie ou pour accident du travail**. Il a enfin étudié la possibilité de développer le télétravail pour ces différentes catégories de personnes (cf points 6 et 7 ci-dessous).

### Les sept messages clés du rapport :

1. Depuis au moins dix ans, **la France est en retard** sur les principaux pays de l'OCDE en matière de développement du télétravail (notamment dans l'administration), quelles que soient les sources ou les approches statistiques. Dans les pays scandinaves et anglo-saxons notamment, il concerne deux à trois fois plus de salariés.

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

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

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

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

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

**3.** Pour prendre son plein essor, le télétravail doit continuer à bénéficier de la règle actuelle du « **double volontariat** ». **Il serait donc préjudiciable de vouloir l'encadrer trop strictement et de manière trop uniforme par la loi.** Le télétravail répond aux attentes spécifiques de nombreux salariés (conciliation vie familiale et vie professionnelle) et requiert une confiance entre les deux parties. Au-delà, des **principes adaptés** à chaque entreprise devraient être **négociés avec les représentants des salariés.**

**4. La proposition de loi actuelle constitue un socle propice** pour le développement du télétravail sans explosion d'un télétravail subi ; elle apparaît relativement protectrice pour les salariés sans pour autant dissuader les entreprises qui souhaiteraient mettre en place le télétravail. L'enjeu aujourd'hui réside dans l'effectivité des instances de contrôle des abus et de non-respect du cadre légal et conventionnel : **institutions représentatives du personnel, Inspection du travail et conseils de prud'hommes. Une formation de ces acteurs au cadre juridique du télétravail apparaît nécessaire.**

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

**5. Le potentiel de développement du télétravail, pour une partie de l'exercice de la profession, pourrait concerner jusqu'à 40 % à 50 % des emplois à l'horizon de dix ans (mais pas pour la totalité des horaires travaillés).** Toutes les fonctions ne sont pas « télétravaillables », notamment dès lors qu'elles n'utilisent pas les TIC. À cet égard, les données disponibles en matière de prospective des métiers et des qualifications montrent que les métiers qui vont se développer le plus ne sont pas tous propices au télétravail (assistantes maternelles, aides à domicile, aides-soignants, infirmières, ouvriers qualifiés des industries de *process*, ouvriers qualifiés de la manutention, employés de maison, etc.). Le développement du télétravail repose donc sur une diffusion large et importante dans les métiers qui lui sont particulièrement propices (emplois de cadres et d'ingénieurs, fonctions administratives support, fonctions intellectuelles, etc.).

**6. Dans aucun des pays de l'OCDE étudiés n'ont été mentionnés des abus de télétravail** subi lors d'un congé maternité ou d'un arrêt maladie :

- le congé maternité est un droit qui ne saurait être remis en question ; **le télétravail peut néanmoins être source de progrès social avant ou après le congé maternité.** Il permet en effet à la future mère d'économiser ses efforts en diminuant le temps de transport avant son congé maternité, ou à l'un des deux parents de passer plus de temps avec le jeune enfant dans la période postérieure. Il appartient à l'État non de légiférer sur un tel sujet, mais d'encourager les entreprises à proposer à leurs salariés **un télétravail à temps partiel dans ces périodes**, en s'inspirant des bonnes pratiques existantes tant en France qu'à l'étranger (pour les femmes enceintes par exemple) ;
- **un arrêt maladie** peut être accordé à un salarié empêché de se rendre à son travail et non de l'exercer (une entorse par exemple). Néanmoins, dans le cas d'un congé maladie, la pratique du télétravail doit être encadrée pour éviter d'éventuels abus de télétravail subi. Pour répondre à certains empêchements particuliers, il pourrait être envisagé de **réfléchir à un certificat médical d'aptitude au télétravail**, délivré par un médecin compétent, qui permettrait au salarié, s'il le souhaite, et si son entreprise en



PREMIER MINISTRE  
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE



est d'accord, de continuer à exercer son activité. **Il convient de souligner que la mission n'a repéré aucune disposition juridique de cette nature dans les dix huit pays étudiés.**

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

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

## DOCUMENT 7

# Télétravail: quelles avancées ? (extraits)

Olivier Guillaumont, La lettre du cadre territorial, n°429, 1er octobre 2011

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

(...)

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

### UN RISQUE D'ISOLEMENT LIMITÉ

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

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

### UN CADRE JURIDIQUE BIENTÔT SÉCURISÉ ?

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

### Définition

Le télétravail peut se définir comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié, hors de ces locaux, de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information. Il recouvre notamment le télétravail au domicile ou en télécentre et le télétravail en temps de crise.

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

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

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

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

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

## LES PRÉCONISATIONS À RESPECTER

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

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

**DOC**  
**DOC**

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

### Télétravail et handicap

Gaëlle Cloarec et Claire Gamelin – Vocatis article web, extrait de «travailler chez soi », éditions Studyrama – avril 2005 – site consulté en mars 2013

Le télétravail, facilité par l'avènement des nouvelles technologies, peut offrir aux personnes handicapées d'intéressantes perspectives d'insertion professionnelle. Petit tour d'horizon.

► Bon nombre de personnes sont aujourd'hui pénalisées par rapport à l'emploi en raison de leur handicap : problèmes de mobilité, visuels, auditifs... Le développement des nouvelles technologies de communication permet véritablement de travailler à distance. Pour les personnes handicapées, le télétravail est une chance réelle de renouer avec une activité économique à part entière. Le domicile est parfois l'endroit le mieux adapté pour travailler en raison de traitements médicaux lourds, de périodes d'hospitalisation ou de moments de grande fatigue. Reste que pour les personnes handicapées, comme pour les autres, le problème est de bien se former, puis de trouver un emploi ou une activité professionnelle libérale.

Pour se former, les personnes handicapées disposent de moyens adaptés. Des centres de formation les accompagnent dans leurs démarches. Un coup de pouce non négligeable. Nous avons interrogé les responsables de ce type de centre ainsi que des personnes qui y ont recours. Leurs témoignages vous aideront peut-être à faire le premier pas.

#### L'accès au télétravail

► Télétravailler peut offrir aux personnes handicapées de nouvelles perspectives d'insertion professionnelle. Si vous ne pouvez exercer un travail à temps plein de façon régulière, le télétravail vous permet néanmoins de gagner votre vie. L'éventail des professions concernées est large, du traitement de texte au développement informatique. En revanche, il faut bien reconnaître que travailler seul chez soi peut être vécu difficilement. Et les investissements à réaliser pour télétravailler doivent être correctement évalués. Ces dépenses deviennent en effet rentables sur le long terme. A vous de mesurer vos capacités et votre motivation. Sans perdre de vue que vous devez concilier cette activité avec vos droits de travailleur handicapé.

#### L'apport des nouvelles technologies

► C'est l'accès à des services informatiques performants qui favorise la mise en place du télétravail, que l'on soit handicapé ou non. Mais pour les travailleurs handicapés, ce matériel informatique doit parfois être d'une ergonomie différente, adapté au handicap sensoriel ou moteur. Ces aménagements doivent être réalisés avec sérieux dans le respect des normes de sécurité. Il est judicieux, dans ce cas, de vous adresser à des associations de défense des personnes handicapées comme l'APF ([www.apf.asso.fr](http://www.apf.asso.fr)) ou l'Unapeil ([www.unapei.org](http://www.unapei.org)). Elles sauront vous conseiller et vous donner de bonnes adresses.

Si vous souffrez de surdité ou de cécité, recueillir de l'information peut s'apparenter à un véritable parcours du combattant. Mais aujourd'hui, les constructeurs informatiques expérimentent des programmes toujours plus performants, même s'ils restent chers et peu répandus. Pour les non-voyants, il existe des écrans braille ainsi qu'un système de reconnaissance vocale. Les deux peuvent d'ailleurs être associ es. Néanmoins, ces appareils adapt es c o tent très chers, ce qui constitue un véritable frein à leur généralisation. Pour les malvoyants, il existe par contre des logiciels de grossissement de caractères à des prix plus abordables.

Pour les personnes atteintes de surdité, la solution vise à employer un système qui retranscrit à l'écran des données sonores. Ce type d'appareil n'est pour l'instant que très rare en France.

Les personnes souffrant d'hémiplegie, de t etraplegie, de myopathie, peuvent avoir accès à l'informatique si celle-ci est compatible avec leur façon de se mouvoir, de se tenir. Il existe des aides techniques, des aménagements mis au point par un ergonome. C'est lui qui donnera une forme adaptée au matériel que vous utiliserez : clavier, souris, bureau, table...

Source : « Travailler chez soi » par Gaëlle Cloarec et Claire Gamelin, Editions Studyrama.

## DOCUMENT 9

La Gazette des communes **MANAGEMENT**

# Quand le télétravail modifie le travail de l'encadrement

Publié le 07/12/2012 • Par **Martine Doriac** • dans : A la Une RH, France, Toute l'actu RH

**Aux Entretiens territoriaux de Strasbourg, 1500 responsables de collectivités étaient réunis, les 5 et 6 décembre, autour du thème des « éco-défis et cyber enjeux ». Parmi les plus suivies, la conférence intitulée « Au bureau comme chez soi : que change le télétravail ? » et organisée par le Syndicat national des directeurs généraux de collectivités territoriales (SNDGCT) a présenté les points forts et risques de cette nouvelle forme d'organisation du travail qui bouscule le management.**

« La relation reste une relation de travail. Elle exige, pour le manager, de passer d'une vision unidirectionnelle à celle de l'animateur de communauté, avec des liens qui se tissent dans des temporalités différentes, le manager donnant la cohésion », a souligné Alex Lepriol, consultant de Décision Publique, dans son introduction sur les enjeux managériaux du travail distant, qui bouscule les frontières des organisations.

Cinq risques, relevés par le rapport du Conseil d'analyse stratégique sur l'impact des TIC sur les relations de travail, sont pointés :

1. risque d'augmentation du rythme et de l'intensité du travail,
2. risque de surcharge informationnelle,
3. risque de renforcement du contrôle de l'activité et de réduction de l'autonomie,
4. risque d'affaiblissement des relations interprofessionnelles et/ou du collectif de travail (risque d'isolement),
5. risque de brouillage des frontières spatiales et temporelles entre le travail et le hors travail.

« Le trajet permet la déconnexion entre les deux temps. L'outil numérique ne permet pas tout », soulignait Alex Lepriol qui formule plusieurs recommandations :

- organiser des temps de rencontres où les télétravailleurs sont présents, avec des temps d'échange individuel avec chacun,
- adopter une posture de confiance a priori,
- rassurer le télétravailleur sur le fait qu'il reste visible pour l'organisation et pour la poursuite de sa carrière (promotion).

**Nouveau rôle des managers** - Le consultant souligne l'importance de la constitution des équipes qui expérimentent le télétravail. Le rôle innovant et la présence des managers est selon lui déterminante, alors que le télétravail bouscule les frontières de l'organisation et comporte pour celui qui l'expérimente une mise en danger.

« Il faut que les agents sachent immédiatement s'ils sont dans le vrai ou pas, que les indicateurs d'évaluation soient définis et perçus clairement pour éviter les situations d'inconfort », a-t-il recommandé.

Autre conseil pour constituer les équipes amenées à travailler sur des sites distants (télécentres par exemple) : leur adjoindre des « équipiers soleil » qui vont faire passer des éléments de tension, mettre de l'ambiance, apporter un confort relationnel et une efficacité dans le travail.

**À Quimper, charte et contrat** - Directrice générale des services de la ville et de l'agglomération de Quimper (1 600 agents), Béatrice Mérand confirme ce point de vue à partir de l'expérimentation en cours dans sa ville, fondée sur une approche environnementale des déplacements et des enjeux énergétiques.

À Quimper, le choix a été fait de proposer le télétravail, pas plus de deux jours par semaine (RTT comprises) aux agents vivant à plus de 20 km (300 concernés, 220 agents intéressés), et avec l'accord du chef de service.

« Cela interpelle les managers, car ils devront donner leur autorisation, donc avoir réfléchi à comment ils vont organiser ce télétravail dans leur service », précise Béatrice Mérand.

Le cadre a été défini par une charte de télétravail et un contrat d'engagement. Une vingtaine d'agents démarrent l'expérimentation fin 2012/début 2013. Mais tous les métiers qui requièrent une présence physique, nombreux dans une mairie, ne sont pas concernés.

Pour éviter que les frontières entre vie privée et professionnelle ne se brouillent la charte prévoit un volet « respect de la vie privée ». « Ce n'est pas parce qu'on travaille à domicile que l'on peut être joint à toute heure », remarque Béatrice Mérand. Un espace dédié, au domicile et une connexion haut-débit sont en outre exigés des volontaires. Des temps d'évaluation sont prévus avec la DRH. « Même si peu d'agents sont concernés, cela produit un effet de capillarité, l'idée que la collectivité peut innover, travailler différemment ».

8 à 10 000 km de trajets devraient ainsi être économisés. « Cela donne un autre regard sur les territoires ruraux périphériques, qui deviennent plus attractifs », souligne Béatrice Mérand.

**Télétravail en télécentre dans le Cantal** - Au conseil général du Cantal (1 200 agents), c'est une démarche pragmatique et progressive qui a été appliquée. « A notre grande surprise, au fur et à mesure que l'on a développé ce projet, il a soulevé tout un tas de questions organisationnelles et culturelles », décrit Pascal Rigault, directeur général adjoint ressources.

Ce département a lui aussi adopté pour ses agents le principe du volontariat et de l'accord du responsable de service, la règle des 20 Km et des 2 jours maximum, avec une phase d'expérimentation de 12, puis 18 et aujourd'hui 32 agents.

Mais les modalités diffèrent de celles de Quimper où les agents concernés télétravaillent depuis leur domicile.

Dans le Cantal, ils se rendent dans des télécentres implantés sur tout le territoire ou dans les 70 implantations du conseil général. Seuls ceux qui sont éloignés de ces lieux travaillent chez eux. « Le gain du télétravail, ce n'est pas l'économie de mètres carrés ou de postes de travail. Tout se fait à budget constant. Le gain pour la collectivité est culturel et managérial. C'est un projet de conduite du changement à grande échelle. Et la nouveauté, c'est le fait que ce sont les agents eux-mêmes qui en sont demandeurs », précise encore Pascal Rigault qui voit dans cette nouvelle modalité de travail un mouvement de fond amené à s'installer durablement.

« Quand vous pouvez économiser deux pleins d'essence par mois, si ce n'est plus, pour fournir un travail amélioré, le gain est réel », a-t-il assuré, parlant d'externalité positive difficile à quantifier, mais concrète.

**Profil de télétravailleur** - Pour pallier les risques pointés en introduction par Alex Lepriol, le DGA du Cantal a précisé le profil requis pour les télétravailleurs : « être autonomes, très rigoureux et cadrés dans sa tête pour s'astreindre à des horaires habituels de travail ».

Au conseil général du Cantal, chaque cas est analysé avec une fiche d'évaluation. Un bilan annuel, notamment des gains en qualité et niveau de vie dégagés, est prévu.

**Les cadres aussi** - Dans ces deux expérimentations, conduites en mode projet, les cadres peuvent eux aussi demander à télétravailler, en fonction de l'éloignement de leur domicile, comme pour les autres agents à Quimper, sur un à deux jours par mois dans le Cantal, pour une veille spécifique, une note à écrire ou pour prendre du recul sur un dossier.

Quant à l'évaluation de cette nouvelle méthode de travail, les participants à cette table-ronde recommandaient de ne pas oublier de questionner ceux qui ne sont pas en télétravail dans les services, pour identifier comment ils étaient impactés par les évolutions. Dans tous les cas, il est recommandé de mettre en place des indicateurs et moments d'échanges qui permettront de « capter » les efforts conduits.

## Travailler à domicile, une réalité à la Mairie (extraits)

[06/02/2013]

**La Ville de Paris expérimente depuis plusieurs mois le télétravail pour les agents du 3975, le centre d'appel de la mairie de Paris. Une façon de limiter les temps de transport pour des personnes qui habitent souvent en grande couronne parisienne.**

Serge fut le premier. Habitant en Normandie, il lui faut 2 heures à l'aller et autant au retour pour se rendre 4, rue Lobau, en face de l'Hôtel de Ville, dans le bâtiment où se trouve le 3975, le centre d'appel de la Ville de Paris. 65 téléconseillers s'y relaient du lundi au samedi afin de répondre au quizz des Parisiens : remplacement des bacs de poubelles abîmés, inscription aux cours municipaux d'adultes, horaires de location d'une barque au bois de Boulogne, demande de logement social, date des brocantes... Chaque année, l'équipe du centre d'appel répond à près d'un million de questions.

Au mois de février 2010, Serge fut donc le premier téléconseiller à expérimenter le télétravail afin de limiter ses temps de trajet. Le principe, fixé par la Mairie, était de ne pouvoir en bénéficier que 2 jours par semaine, afin de ne pas se couper de ses collègues et de la vie du centre d'appel. Le choix des jours lui appartenait. C'est Bertrand Delanoë, lors d'une visite au centre d'appel et d'une rencontre avec les agents qui s'est étonné de ne pas voir Serge prendre le vendredi comme journée. C'est désormais chose faite, Serge, travaille de chez lui, le lundi et le vendredi ! 9 autres téléconseillers l'ont suivi dans cette démarche. Comme lui, ils sont tous volontaires pour cette expérimentation. Plus de 15% de l'effectif du centre d'appel alterne ainsi le travail à domicile et le travail à la Mairie.

Une salariée, Francine, habite même à Lille. Exceptionnellement, pour des raisons de santé, elle a été autorisée à travailler à plein temps de chez elle, encadrée par les responsables d'équipes qui assurent le soutien des téléconseillers dans leurs appels, sur le plateau ou à distance.

Toutes les personnes ayant expérimenté cette nouvelle organisation du travail racontent une vie moins stressante, moins fatigante, moins bruyante et se satisfont de ces deux jours de travail à la maison. Serge a même une formule pour décrire son état d'esprit : « *no shoes, no stress* ». (...)

D'autres agents devraient pouvoir adopter à leur tour, s'ils le souhaitent, ce système, notamment pour ceux qui travaillent le samedi matin.