

Terres d'Échos #20

LA LETTRE DE CITOYENS & TERRITOIRES GRAND EST

- Avril 2020 -



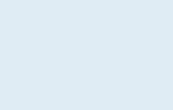
La période de confinement que nous subissons tous actuellement a contraint nos organisations à s'adapter et à développer (temporairement ?) de nouveaux modes de travail, d'échanges, de coopération. L'improvisation générale est néanmoins parsemée de continuités pour certains. En effet, même si elles restent rares¹, certaines structures n'avaient pas attendu cet épisode inédit pour initier le télétravail et des dynamiques collectives à distance. Ce cheminement repose sur des réflexions étayées autour d'équilibres à trouver entre qualité du travail et qualité de vie au travail, intégration dans les cadres conventionnels et formation des acteurs, évolutions afférentes et intégrations nécessaires, risque d'isolement et nouvelles relations sociales...

Plongée dans le monde du télétravail d'avant-confinement !

¹ Par exemple, pour la fonction publique territoriale : selon une enquête du CNFPT réalisée par l'institut CSA entre le 3 et le 28 juin 2019, publiée par H&P.fr, les accords formalisés sur le télétravail ont été de 7% des collectivités, quasiment exclusivement grandes, telles que les départements, les régions. Les communes et les communautés de communes sont beaucoup moins engagées en matière de télétravail

INITIATIVES TERRITORIALES

Expérience de Strasbourg : le télétravail, une nouvelle organisation du travail éprouvée et intégrée



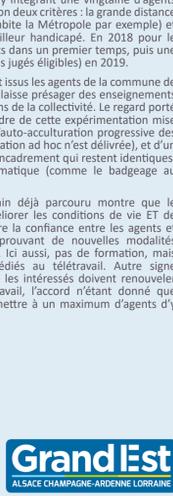
Avant confinement, 580 agents sur les 7500 que comptent la Ville et l'Euro-métropole de Strasbourg pratiquaient déjà le télétravail. Nées d'une volonté politique forte, deux expérimentations avaient été mises en œuvre depuis 2013. En 2017, le télétravail est entré de plain-pied dans le droit commun de ces deux collectivités fortement intégrées (depuis 1983 !).

Cette généralisation repose sur trois moteurs. La limitation des déplacements pendulaires à un impact environnemental direct. La recherche d'un meilleur équilibre de vie tend à limiter la vampirisation du temps personnel par l'activité professionnelle. Enfin, l'innovation en acte doit contribuer à la modernisation et à l'exemplarité de la collectivité. Ici, le télétravail est donc potentiellement ouvert à tous les agents volontaires au regard de leurs tâches quotidiennes de « back office ».

Pratiquement, sauf rares exceptions, tel sauf durant le confinement actuel), la collectivité dote chaque télétravailleur de matériel informatique et téléphonique, et prend en charge les éventuels frais liés au télétravail hors domicile (location d'espace par exemple). La procédure de mise en télétravail prend plusieurs mois et comprend des temps obligatoires de formation pour tous les agents et leurs encadrants pour une acculturation progressive et un accompagnement de qualité dans cette évolution des conditions de travail. Au-delà des étapes de validation d'ordre administratif, le cadre général reste souple (chaque agent a une grande liberté de présence au bureau ; pas plus de deux jours de télétravail, sauf exception médicale) et très décentralisé. En effet, c'est bien l'encadrant direct, le N+1, qui accepte (ou non) cette modalité de travail.

À ce jour, le télétravail a fait ses preuves au regard des trois finalités évoquées plus haut. « La pratique forgeait les bonnes pratiques », il semble qu'au fil du temps s'affaiblisse la gestion par les agents du temps (d'une grande attention est portée sur le fait que les agents ne dépassent pas leur forfait horaire en télétravail) et du stress (« depuis que je télétravaille le lundi matin, ma boule au ventre du dimanche soir a disparu »).

Et, cerise sur le gâteau, le télétravail a des effets positifs inattendus par l'absence de certains collègues au bureau, il libère l'espace, et offre des sas de sérénité et d'apaisement appréciables pour les autres.



Expériences de la Région Grand Est :



« Depuis la fusion des régions en 2016, de nombreux managers de la Région Grand Est se sont vus confier des équipes réparties sur différents sites et le « management à distance » est devenu une « habitude » de travail. Début 2019, la Région Grand Est a lancé la démarche « Manag'Est » pour accompagner les 880 managers régionaux (formation, conseil...). Le « Guide du management à distance en situation exceptionnelle » est sorti au tout début du confinement, coproduction de Manag'Est et de la Délégation à l'innovation. Il aborde l'organisation du travail (adaptation des activités, priorisation), la posture managériale et la communication (transparence, bienveillance, clarté) ainsi que les outils collaboratifs (Microsoft Teams, Mxroom, etc.).

Des webinaires interactifs, des tutoriels des jeux d'apprentissage (serious games) ont également été mis à disposition des managers via une plateforme resource, ainsi qu'une boîte mail dédiée.

Lors des webinaires et des échanges avec les managers, Guillaume Colinmaire, responsable du dispositif Manag'Est, identifie de nombreuses préoccupations liées au management à distance et au télétravail dans la situation actuelle : le maintien de l'implication et de la cohésion d'équipe, de la convivialité, face au risque d'isolement des agents ; la gestion des tensions générées par les situations très différentes entre agents pendant cette période (compte tenu des difficultés pour certains agents à tout début du confinement, coproduction de Manag'Est et de la conciliation de leur activité avec les obligations familiales) ; l'augmentation de la charge de travail pour certains agents qui auraient des difficultés de « déconnexion » en télétravail à domicile ; et enfin la gestion du stress, potentiellement généré par la situation sanitaire. Le guide répond notamment à ces questions en recommandant la souplesse et la tolérance dans le redéploiement de l'activité, le maintien de temps de convivialité en ligne, la déconnexion à heure fixe, les pauses régulières.

Une expérimentation du télétravail était en cours avant le confinement depuis janvier, la base des jeux apprenants. Dès depuis le 15 mars, ce sont plus de 1200 postes qui ont été déployés en télétravail, avec accès à l'intranet et au réseau interne. L'adaptation rendue nécessaire par la situation de crise va permettre un retour d'expérience accéléré pour développer prochainement plus vite ce que prévu le dispositif au sein des services de la Région. »

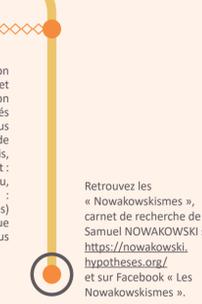
Conclusion :

La période de confinement actuelle engendra peut-être un important déploiement du télétravail. En attendant, nos interlocuteurs nous ont affirmé être en attente du décret d'application de la loi du 6 août 2019 (transformation de la fonction publique) pour faire évoluer leurs pratiques. Quant aux acteurs privés, pour y passer, le cadre réglementaire vous est exposé dans le code du travail, aux articles L1222-9 à L1222-11. Des écueils sont possibles, mais une approche par tâtonnement semble pouvoir en préserver et s'avérer rassérénante, tant pour l'employeur que pour les salariés.

POINT DE VUE

TÉLÉTRAVAIL, DÉMATÉRIALISATION ET MONDE D'APRÈS

Samuel NOWAKOWSKI est maître de conférences et chercheur en « humanités numériques » à l'université de Lorraine. Il est intervenu en décembre 2019 dans un « rencontre » que G&T avait consacré à « télétravail » au regard de la nature de leur mission, de la manière de travailler. Ici aussi, pas de question sans réponse. Notre travail « dématérialisé » et peut-être déjà quelques perspectives pour l'après-crise.



Samuel NOWAKOWSKI

La situation sanitaire actuelle pousse une partie des personnes à télétravailler et aux structures à adapter leur organisation et leurs relations professionnelles. Qu'est-ce que cela change dans l'immédiat ?

Le télétravail existait déjà bien sûr, sous forme ponctuelle car il est important de garder un contact physique avec la structure employeuse, sinon, quelque part, on n'en fait plus partie... A l'université, certains services le pratiquaient, d'autres non ; ce n'est pas toujours possible non plus.

Avec la crise sanitaire, on a brutalement décrété : « tout le monde est connecté ! », comme une injonction à continuer d'être présents grâce aux outils numériques. Mais c'est faux ! Déjà, 13% des personnes n'ont pas accès au numérique... Et, on le voit bien, on subit un numérique « quick and dirty » ou « vite fait, mal fait » c'est-à-dire avec des outils mal adaptés, des problèmes de connexion, de protection des données et donc de la vie privée, de fatigue visuelle et intellectuelle...

Finalement, ceux qui tirent leur épingle du jeu, ce sont les GAFAM* à qui nous avons confié aveuglément la transition numérique sans se poser les bonnes questions sur les outils et leurs usages. Nous devons nous donner les moyens d'avoir des outils libres, sûrs et qui fonctionnent.

En télétravail intégral, il est important d'avoir les bons outils et les méthodes aussi, comme par exemple avoir un espace et des temps dédiés au travail. Nous n'avons pas pu préparer cela correctement, beaucoup ont cette sensation de lassitude, d'être tout le temps au travail, connectés. Cette sensation est accentuée si travail et loisirs se font sur le même écran. Et quand il n'y a qu'un ordinateur à la maison pour plusieurs usagers, là ça peut devenir très difficile.

*GAFAM : acronyme de Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft, les cinq grandes firmes américaines qui dominent le marché du numérique.

Cette expérience de télétravail « forcée » va-t-elle changer la donne, nos habitudes, nos relations managériales, éducatives dans le long terme ?

Certes, certaines prévisions au regard récentes se seront mises, par la force des choses, à utiliser les outils numériques, collaboratifs, et des possibilités de télétravail partiel pourront être mises en place là où elles n'étaient pas envisagées jusqu'alors. D'autant que les outils de management à distance (basés sur la confiance, sur des relations plus « horizontales ») existent. De même pourra-t-on avoir plus le réflexe de la visioconférence pour ne pas multiplier pour réduire notre empreinte carbone...

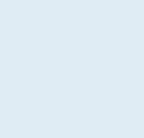
Mais personnellement, je ne souhaite pas spécialement un plus grand usage des outils dématérialisés. Je le vois bien dans les formations à distance, ce que les participants apprécient le plus ce sont les séances de regroupement, physiques. Et en matière d'éducation : « On apprend seul mais jamais sans les autres » : enseignants et élèves en font l'amer constat actuellement... Nous sommes des animaux sociaux, nous avons besoin de contact. Par ailleurs, il ne faudrait pas se précipiter à développer les outils numériques tout va sans se poser la question du sens, du projet de société souhaitable que ces outils doivent servir. En quoi cela peut-il changer notre travail ? Quelles relations entre nous voulons-nous ? Quels comportements décidons-nous de garder ou de cesser pour une société plus durable et plus juste ? Les outils numériques peuvent être un façon de nous motiver intelligemment mais ne pas se poser les questions de fond c'est agir après la technologie et en être esclavé.

Dans l'après-crise sanitaire, on repart comme avant ?

Surtout ! Je suis inquiet quant aux risques d'une dématérialisation accrout, amplifiée actuellement par la hausse des commandes sur le net par exemple. Or le numérique est gourmand en énergie. Par ailleurs, on risque de vivre encore plus la société entre les assés, épuisés, informés mais fragiles. En matière de production, de consommation, de démocratie, de lien au vivant... il ne peut pas y avoir de retour en arrière. Encore une fois, nous devons nous poser la question individuellement et collectivement : Quelle société voulons-nous ? Qu'est-ce qui est indispensable, superflu, souhaitable ? Ces questions, nous ne nous les posons jamais (ex : développement de la 5G sans avoir réfléchi à son utilité ni à ses risques) déjà, 13% des personnes n'ont pas accès au numérique, et nous sommes à travailler à l'avant aux technologies, et d'y laisser part à passage dans le débat.

Retrouvez les « Nowakowskismes », carnet de recherche de Samuel NOWAKOWSKI sur <https://nowakowski.hypotheses.org/> et sur Facebook « Les Nowakowskismes ».

L'ÉCHO DES RÉSEAUX



Aract Grand Est

L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail du Grand Est a pour objectif de favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle des personnes handicapées, participatifs d'amélioration du travail et de ses conditions, développement du dialogue social et professionnel, déploiement de la prévention des risques ou du travail comme facteur de santé... Autant de sujets sur lesquels l'Aract conseille les entreprises, qui permettent aussi de nourrir et développer les stratégies et politiques publiques de la région.

Les sujets traités sont priorisés avec les financeurs (Direction, Région et Aract), et on déboute de la politique de la capacité à penser la société, au risque de l'enrichissement des réflexions et projets nationaux : Plan Santé au Travail, Comité d'Orientation des Conditions de Travail, ...

Cette association est au service de l'innovation, elle accompagne des acteurs du travail, sur des sujets qui parfois les opposent, pour aboutir à un travail commun. Quelques soit la forme de l'appui proposé, l'Aract Grand Est vise des réponses innovantes et adaptées au contexte de la structure, en impliquant les professionnels internes et externes. Objectif : faire de l'amélioration des conditions de travail un levier de performance globale et partagée.

Télétravail

Aussitôt opérée la fusion des 3 anciennes structures régionales en une seule association Grand Est (comptant 16 salariés) en 2017, l'ARACT a mis en place une expérimentation du télétravail. Pendant une année elle a permis de répéter les pratiques, les usages des uns des autres.

Un premier constat a été fait que les chargés de mission mettaient régulièrement des demandes d'autorisation préalables, contrairement aux fonctions supports, finalement très peu écritées (« par habitude et confort du bureau »). La décision a été prise d'assurer a priori une autorisation à toute demande irrésistible circonstanciée. En accord avec les instances représentatives du personnel, aucun accord-cadre n'a été élaboré, ni aucune plage ou quelque régularité que ce soit n'ont été imposés.

L'idée à l'ARACT a été de privilégier la souplesse et l'adaptabilité, en fonction des déplacements ou des contextes quotidiens des missions des salariés. Au total, en 2019, ce sont 7 % des heures travaillées à l'Aract qui sont télétravaillées. La mise en place du télétravail a eu peu d'incidences pour la structure elle-même, qui avait déjà le matériel adapté aux pratiques des membres de l'équipe. Le plus gros de la réflexion aura finalement porté sur les modalités de suivi pour limiter l'isolement, maintenir une certaine cohésion de groupe et réguler par le management au besoin.



À LIRE

Le télétravail en pratique. Mode d'emploi pour réussir la transformation profonde de l'entreprise



Collection : L'essentiel pour agir

Cet ouvrage prend en compte les plus récentes évolutions réglementaires (ordonnances Macron...). Il intègre le droit à la déconnexion, mais aussi les dimensions collectives et collaboratives du télétravail tant en ce qui concerne les salariés que les différentes facettes managériales et organisationnelles du télétravail, l'auteur y évoque les transformations profondes du monde du travail auxquelles ces pratiques peuvent contribuer. Ce guide se veut utile pour les télétravailleurs eux-mêmes autant que leurs responsables, pour travailler, communiquer, (se) rendre compte, mais aussi se former, comprendre, réfléchir.

Si vous souhaitez creuser encore plus le sujet, vous pouvez aussi visiter le site de l'auteur : teletravail.fr

RETOUR D'ENQUÊTE

ON S'ORGANISE ! QUEL MAIS COMMENT ?

Collectivités, associations, entreprises... la période actuelle est inédite et nous bouscule dans nos organisations de travail. C&T a récemment lancé une petite enquête dans le réseau pour savoir comment les uns et les autres s'organisent, les problèmes rencontrés, les solutions et outils mis en place et si déjà se dessinent d'autres manières de travailler et de coopérer pour l'« après » crise sanitaire.

Sur les 23 retours d'avis obtenus, 8 travaillent dans une association, 7 dans une collectivité territoriale, 3 dans une entreprise et 3 dans une structure de formation (y compris en entreprise individuelle). 22 sont passés au télétravail, alors même que 14 le pratiquaient déjà avant, partiellement. Pour maintenir le contact avec les collègues, les usagers, les clients, la plupart ont recours à réunions virtuelles et également à des outils de travail collaboratifs.

Voici les premières réactions.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUESTIONS QUE VOUS VOUS POSEZ AUJOURD'HUI DANS L'ORGANISATION CONCRÈTE DE VOTRE TRAVAIL POUR LES TEMPS À VENIR ?



Vais-je pouvoir maintenir une activité et rester productive sur la durée ?

Comment faire effectuer les missions prévues dans mon stage sachant qu'il s'agit de faire passer des questionnaires en face à face ?

Quand et comment reprogrammer les activités qui nécessitent le présentiel ?

Comment faire garder le moral à l'équipe ?

COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS DANS CETTE PÉRIODE ? QU'EST CE QUI VOUS SURPREND LE PLUS DANS CETTE NOUVELLE ORGANISATION DE TRAVAIL ?



LES CONDITIONS POUR QUE LE TÉLÉTRAVAIL ET LA COLLABORATION À DISTANCE SE PAssent BIEN

- Se structurer un espace de travail et un planning (tâches personnelles et professionnelles).
- Se ménager des plages de calme (hors numérique et téléphone) pour pouvoir réfléchir, travailler sur le fond.
- Prévoir un lien régulier avec les collègues
- Une capacité d'adaptation individuelle et en équipes, d'organisation dans un contexte mouvant.
- La volonté de coopération entre les personnes pour faire avancer les choses, la solidarité, la bienveillance.
- Des liens de confiance et une qualité relationnelle déjà préétablis
- Concernant les outils : avoir un minimum de débit internet/téléphonie, le bon matériel (casque, webcam...), des logiciels ou appli en accès libre et sécurisés... Une partie de l'enquête, non restituée ici, est consacrée aux outils utilisés

PERCEVÉZ-VOUS DÉJÀ DES ENSEIGNEMENTS DE CETTE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL QUI POURRAIENT NOURRIR L'ORGANISATION APRÈS CRISE ?

Participer à cette enquête pour l'enrichir, notamment des outils que vous utilisez, des organisations que vous mettez en place. RDV sur ce [LIEN](http://lien).

Plus d'infos : kjuven@citoyensterritoires.fr

Cette lettre est éditée par Citoyens & Territoires - Grand Est # 7 rue Alexandre III, 54170 Colombey-les-Belles = 03 83 52 80 62 = accueil@citoyensterritoires.fr

Directeur de publication : Olivier Jacquin = Rédacteur en chef : Claire Poinsignon = Textes : Claire Poinsignon, Johan Chânal, Kristell Juven = Crédits photos : C&T = Illustration : Freeipk, Marion Guericolas = Dépôt légal : à parution = ISSN : 2553-0941 = Terres d'Échos est réalisé grâce au soutien de :

