



## **LE TÉLÉTRAVAIL**

### **Guide pratique au Département de la Mayenne**

#### **SOMMAIRE**

#### **I. PRÉSENTATION DU TÉLÉTRAVAIL**

#### **II. LE TELETRAVAILLEUR**

##### **A. Faire la demande de télétravail**

1. Les avantages et les points de vigilance du télétravail
  - a. Les avantages du télétravail
  - b. Les points de vigilance pour les télétravailleurs
2. Les activités éligibles au télétravail et les prérequis techniques
  - a. Les agents concernés
  - b. Les activités éligibles
  - c. Les prérequis techniques
  - d. Les modalités de sélection
3. Autoévaluer ses capacités à télétravailler
4. Formuler sa demande et l'argumenter

##### **B. Travailler à domicile ou dans un télécentre**

1. Avoir un bon environnement de travail à domicile
2. Concilier les temps professionnels et personnels
3. Organiser son travail
4. Travailler dans un télécentre
5. Motifs exceptionnels pouvant amener à télétravailler

##### **C. Questions pratiques et techniques**

1. L'équipement informatique fourni par le Conseil départemental
  - a. L'utilisation de l'équipement informatique
  - b. La maintenance de l'équipement informatique
  - c. Que faire en cas de panne informatique
2. Modalités de retour de l'agent sur site
  - a. Retour pour nécessité de service
  - b. Retour pour nécessité absolue de service
  - c. Conditions de retour sur site
3. Prévention des risques et accidents du travail

### **III. L'ENCADRANT**

#### **A. Gérer les demandes de télétravail**

1. Le dialogue entre l'agent et le responsable hiérarchique
2. La décision de l'autorité territoriale

#### **B. Adapter l'organisation du service pour intégrer le télétravail**

1. Evaluer les impacts du télétravail sur le service
2. Adapter le fonctionnement du service pour anticiper les impacts du travail
  - a. Garantir les mêmes conditions de travail aux agents en télétravail
  - b. Gérer les urgences et imprévus de manière partagée
3. Communiquer aux collaborateurs

#### **C. Manager à distance**

1. Adapter son management
2. Le suivi des agents en télétravail
3. Maintenir un collectif de travail uni et prévenir l'isolement du télétravailleur
4. Le respect de la vie privée de l'agent

## I. Présentation du télétravail

Le télétravail est un mode d'organisation du travail dans lequel **le travailleur exerce régulièrement ses fonctions à distance de son lieu de travail d'affectation** grâce à des outils informatiques.

En France, dans le secteur privé comme dans la fonction publique, il est défini comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail se définit donc par :

- son **caractère régulier** : il est nécessaire de travailler hors des locaux de l'employeur de manière répétée et selon un calendrier déterminé (ex. 1 jour par semaine pendant 6 mois) alors que travailler occasionnellement chez soi ou dans un autre lieu ne constitue pas du télétravail au sens de la loi ;
- son **caractère volontaire** : le télétravail ne peut en aucun cas être imposé à un agent et ce mode d'organisation du travail doit être choisi sur la base de motivations personnelles ;
- **l'usage de technologies de l'information et de la communication** : le télétravail est permis par l'utilisation d'outils informatiques et numériques pour travailler (ex. logiciels métiers ou bureautiques) ou communiquer (ex. e-mail, téléphone).

### Ce que le télétravail n'est pas

Le télétravail se distingue :

- du **travail nomade**, qui est pratiqué par les agents dont les activités s'exercent par nature en dehors des locaux de l'employeur ;
- du **travail en site distant**, qui est pratiqué par les agents dans des locaux relevant de l'autorité de son employeur mais sur un site distinct de celui d'une partie de sa hiérarchie et de ses collègues ;
- de **l'astreinte**, période durant laquelle un agent doit rester à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail au service de l'administration.

### Combien de jours par semaine peut-on télétravailler ?

La **quotité maximale de télétravail** pouvant être accordée aux agents sur postes permanents du Département de la Mayenne est de **2 jours par semaine** pour les agents exerçant leurs fonctions à temps plein. Pour les agents justifiant de moins d'une année de présence dans l'institution ainsi que pour les chefs de service, directeurs et membres du comité de direction, la quotité est limitée à 1 jour par semaine.

Pour les agents exerçant leurs fonctions à temps partiel, la **durée minimale de présence dans le service** ne peut être inférieure à **3 jours par semaine**. Seuls les agents à temps partiel 90% peuvent bénéficier d'une demi-journée de télétravail, à savoir sur la demi-journée de comblement de temps partiel.

Le tableau suivant résume les possibilités de quotité de télétravail dans les différents cas.

Quotité de temps partiel	Jours non travaillés au titre du temps partiel	Quotité de télétravail possible
50%	2,5	0
60%	2	0
70%	1,5	0,5
80%	1	1
90%	0,5	1,5
100%	0	2

## II. Le télétravailleur

### A- Faire la demande de télétravail

Le télétravail est un nouveau mode d'organisation du travail offert aux agents qui le souhaitent. Il est en aucun cas une obligation pour quiconque et repose sur le principe intangible du volontariat. Pour télétravailler, un agent doit donc en faire la demande formelle auprès de son responsable hiérarchique et de l'autorité territoriale.

Avant de faire cette demande, les candidats au télétravail ont intérêt à bien réfléchir à ce que l'adoption de ce mode d'exercice du travail impliquerait pour eux, leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

La demande de télétravail constitue en fait une démarche personnelle qui peut se diviser en plusieurs grandes étapes :

- Anticiper les avantages et les inconvénients qui résulteraient de l'adoption du télétravail ;
- Identifier les activités que l'on pourrait exercer en télétravail et les prérequis nécessaires ;
- Evaluer ses propres capacités à exercer ses fonctions en télétravail ;
- Formuler et argumenter sa demande auprès de son responsable hiérarchique.

## **1. Les avantages et les points de vigilance du télétravail**

### **a. Les avantages du télétravail**

Le télétravail est souvent un moyen pour l'agent de mieux concilier sa vie privée et sa vie professionnelle en lui permettant d'adapter plus facilement sur toute la journée ses horaires de travail à ses éventuelles contraintes personnelles. Il peut ainsi travailler pendant les créneaux horaires habituellement occupés par les trajets, tout en respectant les plages horaires durant lesquelles il est à la disposition de son employeur et peut être contacté.

Lorsqu'il est réalisé à domicile ou dans un télécentre plus proche que le site d'affectation, le télétravail présente l'avantage de diminuer, voire de supprimer, la fatigue et le stress liés aux transports. En outre, l'agent peut réaliser des économies sur ses frais de transports habituels et augmenter son pouvoir d'achat.

Le télétravail peut aussi permettre d'améliorer les conditions de travail des agents en augmentant leur temps au calme et en réduisant les interruptions qu'ils peuvent connaître sur le lieu de travail habituel. Il contribue aussi à valoriser les agents en les responsabilisant davantage dans l'exercice de leurs missions.

De façon plus spécifique, le télétravail est également envisagé comme un moyen d'adapter les conditions de travail d'agents en situations de handicaps physique ou ayant une problématique de santé. Il permet de faciliter le maintien dans l'emploi ou la reprise d'activité après une période d'absence. Les agents concernés sont invités à contacter le Service conditions de travail et relations sociales pour obtenir plus d'informations à ce sujet.

Le télétravail a également des bénéfices environnementaux car il entraîne une réduction du nombre de trajets domicile-travail des agents et donc une baisse de la pollution liée aux transports, notamment aux voitures. Il peut apporter une solution aux difficultés de stationnement que peuvent rencontrer les agents en centre-ville.

### **b. Les points de vigilance pour les télétravailleurs**

Les agents en télétravail sont d'abord exposés aux mêmes risques professionnels que les agents présents dans les services. Un accident peut notamment survenir à l'occasion de l'activité exercée en télétravail.

D'autres risques sont également accentués lors de l'exercice de fonctions en télétravail :

- l'isolement social et professionnel : l'agent peut se sentir isolé du reste de son collectif de travail habituel tant dans les relations sociales quotidiennes que dans les relations de travail ;
- les difficultés de gestion du temps et une mauvaise organisation des méthodes de travail : en l'absence de responsable hiérarchique et de son environnement de travail habituel, l'agent peut avoir du mal à accomplir les missions qu'il accomplit normalement sur son lieu d'affectation dans les mêmes temps. En effet, le télétravail demande une certaine autonomie dans le travail et une bonne organisation personnelle ;
- les difficultés d'articulation entre vie professionnelle et vie privée : l'agent doit savoir bien organiser sa journée en télétravail pour bien séparer les temps personnels et

professionnels afin qu'ils n'empiètent pas l'un sur l'autre en l'empêchant d'accomplir ses missions ou le privant de moments privés avec ses proches.

## **2. Les activités éligibles au télétravail et les prérequis techniques**

### **a. Les agents concernés**

Les agents pouvant télétravailler sont :

- les agents titulaires exerçant sur un poste permanent ;
- les agents contractuels disposant d'un contrat d'une durée minimum de 6 mois.

### **b. Les activités éligibles**

La possibilité de télétravailler s'évalue sur la base des activités exercées par les agents et non pas sur la base de leur métier. Ainsi, un métier non télétravaillable à plein temps peut le devenir à raison d'un jour par semaine, dès lors qu'on parvient à identifier un volume suffisant de tâches télétravaillables et que celles-ci peuvent être regroupées.

Toutes les activités sont éligibles au télétravail, sauf celles qui, pour une quotité supérieure à 4 jours par semaine pour un agent à temps plein, répondent au moins à l'un des critères suivants :

- la nécessité d'assurer un accueil ou une présence physique auprès de tiers dans les locaux de l'administration,
- la nécessité d'assurer une présence physique pour la bonne réalisation des missions,
- l'accomplissement de travaux portant sur des dossiers papier de tous types, notamment ceux comportant des données confidentielles qui ne peuvent être transportés en dehors des locaux de l'administration,
- l'accomplissement de travaux nécessitant l'utilisation d'applications ou de logiciels informatiques inaccessibles à distance ou l'utilisation de matériel spécifique.

Au moment de sa demande, l'agent doit évaluer si certaines activités qu'il exerce peuvent être accomplies en télétravail et si elles peuvent être regroupées dans le temps.

Par exemple, un travailleur social peut souhaiter télétravailler un jour par semaine pour s'occuper des tâches administratives de ses fonctions (traitement de dossier) et continuer à travailler en présentiel au contact du public le reste de la semaine.

### **c. Les prérequis techniques**

Au moment de leur demande, l'agent doit fournir une attestation d'assurance multirisques habitation avec l'extension permettant le travail à domicile lorsqu'il souhaite exercer ses fonctions à domicile. S'il opte pour un télécentre privé, il doit fournir une attestation d'assurance de ce local de travail.

Il doit également fournir une attestation sur l'honneur de la conformité de l'installation électrique de son domicile aux normes en vigueur ainsi qu'une attestation sur l'honneur qu'il dispose d'un espace de travail adapté et de bonnes conditions d'ergonomie.

S'il souhaite télétravailler à son domicile, l'agent doit disposer d'une connexion internet ADSL (débit supérieur obligatoirement à 2 Mo) lui permettant d'accéder aux applications et logiciels *via* l'extranet du Conseil départemental. Au préalable, il devra s'engager à tester le débit de sa ligne téléphonique personnelle selon la procédure suivante : information dans l'espace client du fournisseur ou test de débit sur un site spécialisé type <http://www.degrouptest.com/test-debit.php>.

d. Les modalités de sélection

Les agents en situation de handicap ou ayant une problématique de santé seront prioritaires. Des exceptions au cas par cas seront étudiées et soumises à la validation du Directeur général des services. En cas d'un nombre de candidats supérieur au nombre de postes disponibles, un tirage au sort déterminera les agents autorisés à télétravailler.

### **3. Autoévaluer ses capacités à télétravailler**

Il s'agit pour le candidat au télétravail de se projeter sur l'exercice de ses fonctions en télétravail et d'évaluer ses propres capacités à accomplir ses missions dans ce nouveau cadre.

Bien qu'il soit toujours possible, et à tout moment, d'abandonner le télétravail si ce mode d'organisation ne convient pas, cette réflexion doit être menée de manière la plus sincère possible pour ne pas se retrouver dans une situation difficile où l'agent n'est pas en mesure d'accomplir convenablement ses missions en télétravail.

L'autoévaluation doit concerner notamment les points suivants :

- l'impact du télétravail sur sa fonction et ses activités ;
- les nécessités de contacts et de relations avec le service, d'autres collègues ou des partenaires externes pour accomplir correctement ses missions ;
- les documents et informations nécessaires aux activités que l'on souhaite exercer en télétravail (accessibilité à distance, partage avec le service, ...) ;
- sa capacité à travailler de manière autonome (se fixer des objectifs et les tenir, rester concentré en dehors du cadre de travail, prendre des initiatives si nécessaire, ...) ;
- son sens de l'organisation du travail et sa gestion du temps (planifier son travail sur une journée, répartir ses activités, s'imposer des limites de temps, ...) ;
- sa maîtrise des outils informatiques et de télécommunications ;
- l'organisation de son espace de télétravail (espace adapté au travail, conditions d'ergonomie, espace bien délimité au sein du domicile, possibilité de travailler en présence de membres de la famille, ...) ;
- la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.

### **4. Formuler sa demande et l'argumenter**

Sur la base de l'autoévaluation de ses capacités à télétravailler, l'agent remplit le formulaire de demande de télétravail en ligne sur l'intranet en argumentant ses réponses de la manière la plus détaillée possible. Ce document va permettre au responsable hiérarchique de mieux apprécier la demande de l'agent et de savoir si celui-ci a bien réfléchi à sa future organisation de travail.

Le candidat au télétravail peut être amené à préciser ses motivations et son autoévaluation lors de l'entretien individuel organisé entre le responsable hiérarchique direct et l'agent. Cet entretien peut également être l'occasion pour l'agent de formuler des propositions d'organisation ou de fonctionnement à même d'optimiser les chances de réussite de l'instauration du télétravail.

## **B- Travailler à domicile ou dans un tiers lieu**

Le télétravail implique de travailler dans des lieux inhabituels que sont son propre domicile ou un tiers lieu, c'est-à-dire un espace appartenant au Département distinct du lieu de travail habituel de l'agent (bureau inutilisé, bureau polyvalent) ou dans un espace de co-working public ou privé (sans prise en charge des frais afférents). Il est souvent nécessaire de prendre certaines précautions pour bien s'adapter à ces nouveaux espaces de travail, notamment à domicile, et exercer ses activités de manière efficace.

Dans cette optique, il s'agit notamment :

- de préparer son domicile pour avoir un environnement de travail favorable ;
- de concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle ;
- d'organiser son travail de manière autonome ;
- de se préparer au travail dans un tiers lieu.

### **1. Avoir un bon environnement de travail à domicile**

L'agent souhaitant télétravailler à domicile doit s'assurer qu'il disposera de bonnes conditions de travail, et ce avant de commencer à télétravailler.

C'est le sens de l'attestation sur l'honneur qu'il signera, en mentionnant qu'il disposera d'un espace de travail adapté et de bonnes conditions d'ergonomie, et qu'il fournira obligatoirement au Conseil départemental au moment de sa demande.

Concrètement, il est préférable de disposer d'un espace de travail réservé qui permet de mieux se concentrer et de retrouver des conditions professionnelles similaires à celles du bureau.

Cela implique d'avoir un mobilier adapté pour installer le matériel mis à disposition par le Conseil départemental ainsi que les éventuels dossiers professionnels et fournitures de bureau. Idéalement, le télétravail à domicile suppose de disposer d'un bureau, d'un fauteuil confortable et d'espaces de rangement.

Il est également vivement recommandé d'installer son espace de travail dans un espace bien éclairé et correctement chauffé.

Par ailleurs, il est préférable que l'environnement de travail soit le plus calme possible, c'est-à-dire isolé des bruits extérieurs et intérieurs, mais aussi des éventuelles sollicitations familiales.

Les agents en télétravail ont tout intérêt à consulter la fiche prévention relative au travail sur écran disponible sur l'intranet du Conseil départemental : [https://intranet.lamayenne.fr/Carriere/sante\\_et\\_securite\\_au\\_travail/Documents/Fiche\\_conseil\\_03.pdf](https://intranet.lamayenne.fr/Carriere/sante_et_securite_au_travail/Documents/Fiche_conseil_03.pdf) et à se rapprocher du Service conditions de travail et relations sociales s'ils souhaitent obtenir de plus amples informations concernant l'ergonomie de leur espace de travail.



## **2. Concilier les temps professionnels et personnels**

Le télétravail est un moyen privilégié pour mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Il permet, par exemple, de répartir ses horaires de travail sur les temps habituellement consacrés au transport vers le lieu d'affectation pour se libérer du temps personnel au moment du déjeuner ou en fin d'après-midi. Néanmoins, cette conciliation peut s'avérer plus complexe dans la pratique et il convient de s'y préparer.

La frontière entre temps de travail et temps personnel doit être claire et respectée. Ainsi, un agent télétravaillant à domicile doit avoir pleinement conscience que les temps de télétravail à domicile sont des moments d'indisponibilité familiale. Par exemple, le fait de télétravailler un mercredi ne saurait en aucun cas être un mode de garde d'enfants.

Il est ainsi nécessaire que le (la) conjoint(e) ou la famille d'un agent en télétravail soit pleinement informé de cette situation pour qu'ils respectent, eux aussi, la séparation entre temps personnels et temps professionnels. Ainsi, il est vivement recommandé d'échanger avec eux avant de formuler sa demande pour exercer ses fonctions en télétravail à domicile.

D'autre part, il est important de bien respecter les limites que l'on se fixe en matière d'horaires de travail. Un agent en télétravail doit accomplir le même volume horaire qu'un agent en présentiel. Les agents pouvant disposer d'heures supplémentaires en présentiel ne peuvent en revanche pas en avoir lorsqu'ils télétravaillent. Ils doivent ainsi savoir que les heures dépassant leur volume horaire habituel ne seront pas comptabilisées. Les agents doivent également veiller à ne pas s'imposer des volumes horaires trop importants, étant donné qu'il est plus difficile de s'arrêter de travailler chez soi qu'au bureau (départ des collègues, bureaux vides, ...).

## **3. Organiser son travail**

Les agents souhaitant exercer leurs fonctions en télétravail doivent réfléchir à la manière dont ils comptent organiser leur travail, tant dans la répartition des activités entre le télétravail et le travail en présentiel que dans la gestion de leurs journées en télétravail.

Pour le télétravail, il est préférable de privilégier les activités pouvant s'exercer de manière la plus autonome possible comme le travail sur dossier, le travail de recherche ou le traitement de données. L'agent, en lien avec son responsable hiérarchique et ses collègues, doit ainsi déterminer les activités qu'il exercera en télétravail et celles qu'il continuera à exercer sur site. Cette répartition doit pouvoir s'intégrer dans le fonctionnement de l'ensemble du service.

Pour établir cette répartition, il convient de s'interroger sur la fréquence de ses activités, le volume horaire qu'elles demandent, les informations ou ressources qu'elles nécessitent, etc. Il peut aussi être utile de penser à l'avance à des activités de remplacement si jamais une activité précise ne peut être exercée un certain jour de télétravail.

L'agent en télétravail doit également organiser ses journées de télétravail. Il doit être capable, en lien avec son responsable hiérarchique, de se fixer des objectifs réalistes et de les atteindre. Pour cela il doit bien calibrer ses différentes plages horaires pour qu'elles correspondent aux tâches qu'il doit accomplir, sachant que le temps de travail dans ce cadre est identique à celui sur sa résidence administrative, à savoir 7h48 par jour.

L'agent en télétravail a l'obligation de pouvoir rendre compte de l'avancée de son travail à son responsable hiérarchique. Ainsi, il doit pouvoir fournir une information détaillée de ses activités lorsqu'elles lui sont demandées.

#### **4. Travailler dans un télécentre**

Si le domicile est le lieu d'exercice du télétravail le plus fréquent, l'agent a également la possibilité de télétravailler dans un télécentre.

Ceux qui souhaitent travailler en télécentre doivent donc en chercher un par leurs propres moyens, soit via des bureaux inutilisés au sein du Département ou via des espaces de coworking à disposition dans les communes.

Des espaces de travail collaboratif (*coworking*) existent pour les télétravailleurs, notamment dans les grandes agglomérations régionales comme Rennes, Angers ou Le Mans. On peut trouver des listes de télécentres à proximité de chez soi sur certains sites internet, par exemple néo-nomade (<https://www.neo-nomade.com/>) ou bureaux à partager (<https://www.bureauxapartager.com/>).

### **C- Questions pratiques et techniques**

Il s'agit ici de répondre aux interrogations d'ordre pratique ou technique qui pourraient se présenter à l'agent lors de l'exercice de ses fonctions en télétravail.

#### **1. L'équipement informatique fourni par le Conseil départemental**

Dans le cadre du déploiement du télétravail, le Conseil départemental fournit l'équipement informatique nécessaire aux agents en télétravail. Cet équipement est la propriété du Conseil départemental qui en a la charge et qui l'assure à ses frais.

##### **a. L'utilisation de l'équipement informatique**

Les agents en télétravail s'engagent à respecter la charte informatique et à utiliser l'équipement fourni uniquement à des fins professionnelles :

<https://intranet.lamayenne.fr/MesEspacesTravail/OutilsDeTravail/informatique/Documents/charte.pdf>.

Les agents en télétravail s'engagent aussi à prendre soin de leur équipement et à ne pas le détériorer.

##### **b. La maintenance de l'équipement informatique**

La Direction des services numériques assure la maintenance de l'équipement informatique fourni aux agents en télétravail.

Les agents de la Direction des services numériques ne se déplacent pas sur les lieux d'exercice du télétravail.

En cas de problèmes avec l'équipement, la Direction des services numériques peut être contactée dans les mêmes conditions que les agents travaillant sur site.

c. Que faire en cas de panne informatique ?

En cas de panne informatique, l'agent en télétravail doit d'abord rechercher si le dysfonctionnement ne provient pas de son propre équipement (connexion internet, alimentation, etc.).

S'il ne parvient pas à trouver ce dysfonctionnement, il est tenu de contacter la Direction des services numériques afin de tenter de résoudre le problème à distance.

Si l'équipement informatique ne fonctionne pas hors des horaires de travail de la Direction des services numériques, l'agent doit chercher à occuper son temps de travail par une autre activité qui ne nécessite pas d'équipement informatique (travail de rédaction, étude d'un dossier papier, etc.).

En cas de dysfonctionnement ne pouvant être résolu à distance, l'agent en télétravail doit revenir sur site pour y exercer ses activités. Si des impératifs l'empêchent de se rendre sur site, il doit alors poser un congé, une RTT ou des heures de convenances personnelles.

Dans tous les cas, l'agent est tenu de rapporter son équipement à la Direction des services numériques pour qu'elle puisse l'analyser.

## **2. Modalités de retour de l'agent sur site**

Même en télétravail, l'agent est à disposition de son employeur et il peut être appelé à revenir sur site dans plusieurs cas de figure.

a. Retour pour nécessité de service

Le calendrier de journées télétravaillées peut être modifié pour nécessité de service dans un délai de prévenance de 48 heures (par exemple, du lundi pour le mercredi). Les journées de télétravail peuvent alors être reportées dans la semaine.

Par exemple, le responsable hiérarchique peut demander le mardi à un agent de ne pas télétravailler le jeudi pour pouvoir assister à une réunion. L'agent pourra alors reporter sa journée de télétravail un autre jour de la semaine, si le responsable hiérarchique le permet et en fonction de l'intérêt du service.

b. Retour pour nécessité absolue de service

En cas de nécessité absolue de service dûment motivée, un agent en télétravail peut être appelé à revenir sur site sans délai de prévenance, y compris le jour même. Les journées de travail peuvent alors être reportées dans la semaine.

Par exemple, le responsable hiérarchique peut demander à un agent de ne pas télétravailler le jour même en raison d'une urgence nécessitant absolument sa présence (absence pour maladie de l'ensemble du reste de l'équipe, urgence que l'agent en télétravail est le seul à pouvoir traiter, etc.).

Cette situation doit rester exceptionnelle et la nécessité absolue de service ne saurait être invoquée indûment.

c. Conditions de retour sur site

En cas de retour sur site pour dysfonctionnement de l'équipement informatique, l'agent devra récupérer les heures de retard, le cas échéant.

**3. Motifs exceptionnels**

Pour des motifs exceptionnels, liés à des conditions climatiques très difficiles, des grèves de transport ou une détérioration significative des conditions de travail des agents (travaux par exemple) et sous réserve d'une part que les agents aient été équipés préalablement du matériel informatique nécessaire au télétravail, et d'autre part que les conditions techniques nécessaires au télétravail soient réunies (test de débit réalisé le jour même soit à domicile, soit dans le tiers lieu), les agents pourront télétravailler de manière occasionnelle sous réserve des nécessités de service.

**4. Prévention des risques et accidents de travail**

L'employeur est tenu de prendre en compte les situations de télétravail dans l'évaluation des risques professionnels. La prévention des risques psycho-sociaux prend une dimension particulière, notamment le risque d'isolement social et professionnel ou le risque de stress lié à la gestion du temps.

Un accident de travail peut intervenir lorsqu'un agent exerce ses fonctions en télétravail. L'agent est alors soumis aux mêmes règles et circuits de transmission des documents que le reste des agents.

### **III. L'encadrant**

**A. Gérer les demandes de télétravail**

Si le télétravail est à l'initiative de l'agent, il est néanmoins subordonné à l'accord du responsable hiérarchique.

La gestion des demandes de télétravail comprend deux phases :

- le dialogue entre l'agent et le responsable hiérarchique ;
- la décision de l'autorité territoriale.

**1. Le dialogue entre l'agent et le responsable hiérarchique**

Le responsable hiérarchique est chargé de formuler un avis sur la demande de télétravail ou son renouvellement. Son avis s'appuie à la fois sur les différents aspects de la demande de l'agent présents dans son formulaire de demande (nature des activités, motivation, situation personnelle, ...) et sur la prise en compte de l'intérêt et du bon fonctionnement du service (capacité à organiser l'activité du télétravailleur et du reste de l'équipe, accessibilité des ressources et des outils informatiques, ...). Par ailleurs, l'encadrant apprécie la capacité de l'agent à exercer ses fonctions en

télétravail sur la base de ses compétences professionnelles et de son savoir-être. Il est amené à évaluer l'autonomie dans le travail de l'agent, sa capacité à prendre des initiatives, à organiser sa charge de travail, etc. Cette évaluation peut conduire à donner un avis favorable à un agent tandis qu'un autre agent dans une situation identique mais au profil différent recevrait un avis défavorable.

Le responsable hiérarchique a également intérêt à s'assurer que l'agent a pleinement conscience de la portée et des conséquences de l'exercice de ses fonctions en télétravail. Il s'agit de savoir si l'agent a bien appréhendé les évolutions que le télétravail pouvait entraîner.

Pour évaluer l'ensemble de ces critères, le responsable hiérarchique s'appuie sur l'entretien individuel qui est conduit avec l'agent dans un délai de deux semaines après réception de sa demande. L'entretien doit permettre d'éclaircir les sujets abordés dans le formulaire de demande. Il permet de s'accorder sur des règles communes de fonctionnement et constitue un facteur clé de la réussite de la mise en place du télétravail.

Dans un second temps, l'entretien individuel pourra porter sur les conditions et les mesures concrètes d'organisation du télétravail. Il s'agit notamment d'échanger sur :

- l'identification des activités qui seront exercées en télétravail ;
- l'analyse de l'impact du télétravail sur le service ;
- la durée de l'autorisation d'exercice de fonctions en télétravail ;
- l'identification du lieu d'exercice de télétravail ;
- la détermination de la quotité télétravaillée (nombre de jours en télétravail et nombre de jours sur site) ;
- l'identification des jours télétravaillés (calendrier), en cohérence avec les nécessités du service, les besoins d'animation du collectif de travail (réunion de service) et les demandes des autres agents le cas échéant ;
- la définition des plages horaires durant lesquelles l'agent peut être joint par tout moyen de communication.

Lors de cet entretien, le responsable hiérarchique remettra à l'agent la charte du télétravail indiquant :

- l'inventaire des équipements mis à disposition ainsi que leurs conditions d'installation, d'utilisation et de maintenance ;
- la nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail, à savoir le règlement intérieur ;
- les droits et les obligations de l'agent en matière de temps de travail, d'hygiène et de sécurité, présents dans la délibération instaurant le télétravail dans la collectivité.

Si l'avis final de l'encadrant est positif, les modalités d'organisation arrêtées au cours de l'entretien serviront de base à la rédaction de l'arrêté individuel autorisant l'exercice de fonctions en télétravail.

En cas d'avis négatif, le responsable hiérarchique est tenu de motiver son refus. L'agent a alors la possibilité de former un recours gracieux, dans un délai de deux mois, auprès de la Direction des ressources humaines ou auprès du Directeur général des services s'il s'agit d'un agent de la Direction des ressources humaines.

En tout état de cause, il est fortement recommandé à l'encadrant d'expliquer clairement à l'agent les raisons qui l'ont conduit à formuler son avis et d'écouter attentivement les remarques que l'agent pourrait lui faire en retour.

Le responsable hiérarchique peut avoir à arbitrer entre plusieurs demandes de télétravail au sein de son équipe. Il a alors intérêt à se baser sur les motivations des différents agents ainsi que sur leurs aptitudes à exercer leurs fonctions en télétravail. Il peut également prendre en compte d'autres paramètres comme l'éloignement du domicile de l'agent du lieu d'affectation, sa situation familiale ou une problématique de santé.

Le responsable hiérarchique peut s'appuyer sur la Direction des ressources humaines et le Service conditions de travail et relations sociales tout au long de la phase de dialogue avec l'agent.

## **2. La décision de l'autorité territoriale**

Dès lors que le responsable donne son avis sur le formulaire de demande en ligne, celui-ci est directement adressé à la DSN pour avis puis pour validation à la Direction des ressources humaines.

Une réponse écrite aux demandes de télétravail sera effectuée dans un délai maximum de deux mois.

En cas de refus motivé et signifié par écrit, et si tous les moyens de concertation ont été étudiés, l'agent pourra attenter un recours auprès de la CAP, voire devant le tribunal administratif.

Suite à l'acceptation de sa demande, l'agent est tenu de fournir des documents complémentaires obligatoires :

- la charte du télétravail datée et signée,
- une attestation d'assurance multirisques habitation permettant le travail à domicile ou une attestation d'assurance du télécentre choisi ;
- une attestation sur l'honneur de conformité des installations électriques aux normes en vigueur ;
- une attestation sur l'honneur que l'agent dispose d'un espace de travail adapté et de bonnes conditions d'ergonomie.

Si l'agent souhaite télétravailler à domicile, la Direction des services numériques s'assure que l'agent dispose bien d'une connexion internet haut débit lui permettant d'exercer ses fonctions en télétravail.

Suite aux vérifications évoquées précédemment, l'autorité territoriale prend un arrêté individuel autorisant l'exercice de fonctions en télétravail qui mentionnera l'identité de l'agent et les fonctions exercées, le lieu d'exercice du télétravail, la date de prise d'effet et sa durée. Il comportera également le calendrier des journées télétravaillées et les plages horaires fixes durant lesquelles l'agent est joignable.

## **B. Adapter l'organisation du service pour intégrer le télétravail**

L'instauration du télétravail pour un ou plusieurs agents dans une équipe concerne tous les membres du collectif de travail. Ainsi, l'encadrant doit évaluer la capacité de son service à intégrer cette évolution et sous quelles conditions.

Par l'impact qu'elle peut avoir sur l'ensemble du service, la mise en place du télétravail peut aussi être l'occasion de repenser l'organisation du travail de l'équipe de manière générale.

L'adaptation du service peut être menée de manière pragmatique en 3 étapes :

- l'évaluation des impacts du télétravail sur le fonctionnement du service ;
- la mise en place de mesures d'adaptation pour appréhender au mieux ces impacts ;
- la communication envers les équipes sur les enjeux du télétravail et les conditions de réussite de sa mise en place.

### **1. Evaluer les impacts du télétravail sur le service**

L'évaluation des impacts du télétravail sur le fonctionnement du service doit prendre en compte plusieurs paramètres, notamment :

- le nombre d'agents en télétravail par rapport à l'effectif du service ;
- la taille du service : en dessous d'un certain nombre d'agents, il peut être difficile d'autoriser un agent à télétravailler si l'on veut maintenir un effectif minimum permanent dans l'équipe ;
- l'organisation des cycles de travail (permanences, horaires variables, ...) ;
- la nature des tâches (instruction de dossiers, relations avec le public, conduite de projets, travail en réseau, ...) ;
- la composition des équipes (personnel expérimenté, stable ou mobile, généraliste ou spécialiste, ...) ;
- le climat social au sein de l'équipe sur la question du télétravail ;
- les méthodes de travail (formalisées ou non, pratiques et ressources partagées, utilisation des outils informatiques, délégation, ...).

La prise en compte de ces paramètres doit permettre à l'encadrant d'identifier les principales mesures qui permettent à son service de se préparer au télétravail. Cette préparation peut être conduite comme un projet de service à part entière préalablement ou en parallèle de l'intégration du télétravail d'un ou plusieurs agents.

### **2. Adapter le fonctionnement du service pour anticiper les impacts du télétravail**

L'encadrant n'a pas à repenser l'intégralité du fonctionnement de son service avant d'examiner les demandes de télétravail d'un ou plusieurs de ses collaborateurs. Il s'agit plutôt d'optimiser les chances de réussite de cette intégration en se rapprochant des méthodes de travail adaptées au télétravail.

a. Garantir les mêmes conditions de travail aux agents en télétravail

L'enjeu est de permettre à l'agent ou aux agents en télétravail d'accéder de manière autonome aux ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs missions (données, procédures, documentations, logiciels, ...). Le but est que les agents en télétravail et les agents en présentiels aient les mêmes conditions de travail.

Plusieurs actions permettent d'aller dans ce sens :

- cadrer et formaliser les procédures de travail ;
- planifier l'activité et rendre visible les plannings ou le passage en télétravail d'un agent, notamment *via* l'espace de direction de l'intranet du Conseil départemental.

b. Gérer les urgences et les imprévus de manière partagée

Il est judicieux pour un agent en télétravail de réserver ses plages de télétravail aux activités sur dossier qui nécessitent davantage de concentration et ses plages de travail dans le service aux activités impliquant plus de contacts et d'échanges avec ses collègues ou son encadrant. Cette organisation séquencée peut s'avérer contraignante pour le service, le risque étant que les agents en présentiel soient davantage sollicités pour les urgences et les imprévus et, en conséquence, voient leur charge de travail s'alourdir.

L'encadrant doit prendre en compte ces effets pour adapter l'organisation du travail de manière à faciliter la gestion de ces urgences. Il peut notamment pousser à la formalisation des procédures en cas d'urgence à traiter, notamment si elle nécessite de contacter l'agent en télétravail qui est habituellement celui qui s'occupe de ce type d'activités.

Par ailleurs, il est toujours possible de manière exceptionnelle, justifiée et dûment motivée, de rappeler un agent en télétravail à venir sur site pour nécessité absolue de service.

c. Communiquer aux collaborateurs

Comme pour toute évolution du fonctionnement du service, l'information et la communication jouent un rôle important dans la conduite du changement et son acceptation par l'équipe.

La communication interne au service ou à la direction du télétravailleur, peut utilement compléter la communication institutionnelle du Conseil départemental.

Cette communication de proximité peut s'attacher à :

- expliquer que le télétravail ne remet pas en cause sur le fond les fonctions des agents ayant choisi ce mode d'organisation du travail ;
- préciser que l'instauration du télétravail concerne l'ensemble du service et peut avoir des bénéfices pour tous ;
- rappeler que l'égalité de traitement sera respectée et que l'équilibre de la charge de travail entre les agents en télétravail et les agents en présentiel sera maintenu ;
- présenter de quelle manière le télétravail va impacter concrètement le service.



## **C. Manager à distance**

L'instauration du télétravail implique de nouveaux modes de management orientés davantage vers l'identification d'objectifs et le suivi des résultats des travaux des agents en télétravail.

Par ailleurs, il est important de bien prendre en compte les attentes de l'ensemble du collectif de travail face à ce changement, y compris les agents en présentiel, pour que chaque agent ait la certitude qu'il soit traité de manière équitable.

Les points de vigilance pour l'encadrant sont notamment :

- l'adaptation de ses méthodes de management pour les agents en télétravail ;
- le suivi des agents en télétravail ;
- le maintien de l'unité du collectif de travail ;
- le respect de la vie privée des agents en télétravail.

### **1. Adapter son management**

Le management à distance pour les agents en télétravail doit être avant tout fondé sur la confiance mutuelle entre l'encadrant et le télétravailleur.

Elle se construit notamment sur les bases de l'entretien individuel préalable à la mise en place du télétravail. L'entretien a donc intérêt à aborder avec précision les aspects concrets de procédures et de fonctionnement pour que l'accord existant entre l'encadrant et son collaborateur soit le plus clair et solide possible.

Le responsable hiérarchique doit également veiller à accorder de l'autonomie à l'agent en télétravail. Il s'agit de responsabiliser l'agent et de le laisser déterminer, en partie, ses objectifs et ses méthodes de travail. La capacité à travailler de manière autonome se développe au fil des expériences, et il peut être judicieux d'accorder un peu de temps d'adaptation à l'agent qui débute en télétravail sans tirer de conclusions trop hâtives.

Le management à distance demande aussi de la transparence. Il apparaît important de formuler clairement les objectifs individuels de l'agent en télétravail ainsi que les règles de contrôle et de suivi de ses activités. Une formalisation à l'écrit de ces éléments, notamment si elle est réalisée en collaboration avec le télétravailleur, peut aider à mettre en place un cadre de travail efficace.

Les compétences managériales particulièrement sollicitées pour l'encadrement des agents en télétravail sont :

- faire confiance, responsabiliser les télétravailleurs ;
- formuler clairement les objectifs individuels et s'assurer qu'ils soient compris ;
- définir des règles précises quant aux modalités de contrôle, de suivi et de reporting ;
- écouter les membres de son équipe à distance et ceux en présentiel ;
- se rendre disponible, échanger régulièrement avec chaque collaborateur ;
- maîtriser l'usage des outils informatiques.

## **2. Le suivi des agents en télétravail**

Le télétravail étant basé sur la confiance et l'autonomie, il s'agit bien de suivre et de soutenir l'activité de l'agent en télétravail et non de le surveiller. Il convient de garder à l'esprit que le suivi de l'agent en télétravail ne doit pas être plus intensif ni intrusif que celui d'un agent en présentiel.

Le management par objectifs est particulièrement adapté aux situations de télétravail. Il suppose de définir un objectif final et d'établir un plan d'action pour l'atteindre en collaboration avec l'agent. A la fin, l'encadrant vérifie que l'objectif est atteint en analysant le résultat ou le livrable produit par l'agent. Un suivi en cours de travail peut également être mis en place pour vérifier que le plan d'action est bien respecté.

La difficulté principale réside dans la détermination d'objectifs pertinents, réalistes mais aussi suffisamment exigeants. Les échanges avec l'agent jouent un rôle important dans le calibrage des objectifs et de la charge de travail.

Il convient également d'adopter des outils de suivi adaptés à l'image de tableaux de bord que l'agent en télétravail pourrait remplir et mettre à disposition de son responsable hiérarchique.

Le suivi de l'agent en télétravail demande avant tout une communication régulière avec son encadrant. Ce dernier doit pouvoir s'appuyer sur ses retours d'expérience pour ajuster ses commandes ou les objectifs qu'il lui fixe.

## **3. Maintenir un collectif de travail uni et prévenir l'isolement du télétravailleur**

Le responsable hiérarchique doit porter une attention particulière au risque de « mise à l'écart » de l'agent en télétravail et de perte de cohésion du collectif de travail.

Il peut être utile de débiter avec une faible quotité de télétravail (1 jour par semaine) pour que l'agent maintienne des liens consistants avec le reste de l'équipe. Après un temps d'adaptation, la quotité pourra être revue à la hausse si le bilan est positif.

Il est nécessaire d'échanger régulièrement avec l'agent en télétravail pour connaître son ressenti sur sa situation individuelle et sur l'évolution de ses rapports avec le reste de l'équipe. La situation peut être rendue plus difficile si un agent s'est vu refuser sa demande de télétravail et vit mal le fait qu'un autre agent soit en télétravail.

Pour maintenir l'unité du collectif de travail, plusieurs leviers peuvent être activés, comme :

- mener une communication transparente envers les agents sur la mise en place du télétravail et permettre à l'ensemble de l'équipe de s'exprimer sur le sujet, par exemple lors d'une réunion de service ;
- veiller à la cohésion de l'équipe entre les agents sur site et les agents en télétravail ;
- inciter les équipes à communiquer entre elles ;
- réunir régulièrement l'ensemble des agents « physiquement » : il est conseillé de ne pas autoriser le télétravail d'un agent le jour où ont lieu habituellement les réunions de service ;
- systématiser l'utilisation des outils de communication et de diffusion d'informations.

#### **4. Le respect de la vie privée de l'agent**

L'agent en télétravail a droit au respect de sa vie privée et l'employeur est tenu de la respecter.

Les plages horaires durant lesquelles l'agent en télétravail peut être joint par téléphone ou par courriel doivent être clairement définies (cf. règlements intérieurs de la Collectivité), en cohérence avec les horaires du service, au moment de l'entretien individuel qui fait suite à la demande de l'agent. Elles sont inscrites dans l'arrêté individuel autorisant l'exercice de fonctions en télétravail.

Pendant ces plages horaires, l'agent est à disposition de l'employeur et ne peut vaquer à ses occupations personnelles. Néanmoins, le fait d'être joignable ne signifie pas pour autant que l'agent doit apporter une réponse immédiate à toute sollicitation, de la même manière que les agents en présentiel (entretien téléphonique, réunion, pauses, etc.).

En dehors des plages de joignabilité définies, l'agent n'est pas réputé connecté et aucune réponse immédiate ne peut être attendue. L'encadrant est invité à ne pas contacter son collaborateur en soirée, même si celui-ci télétravaille à ce moment par respect pour la tranquillité de son (sa) conjoint(e) ou de sa famille.

L'employeur doit s'engager à ne pas diffuser les coordonnées personnelles de l'agent en télétravail, comme son numéro de téléphone personnel pour des communications professionnelles.

Afin de garantir ce principe, il est préconisé d'utiliser le renvoi d'appel depuis le poste professionnel pour les appels entrants et que l'agent prenne les mesures nécessaires pour que son numéro ne s'affiche pas pour les appels sortants. Ces précautions seront moindres lorsque le logiciel de téléphonie par internet sera mis en place au niveau du Conseil départemental.