

## ORGANISATION

**Des alternatives au retour au bureau après le confinement**

Julie Krassovsky | A la Une RH | France | Toute l'actu RH | Publié le 17/07/2020

**Test grandeur nature du télétravail, la période du confinement a mis à rude épreuve l'organisation interne des collectivités. Celles-ci amorcent une extension du travail distant et lancent une réflexion sur l'aménagement des espaces.**



Dans la plupart des collectivités, le confinement et l'organisation d'une activité depuis le domicile des agents a mis sur la table un certain nombre de nécessités techniques sur lesquelles il n'y a plus lieu de débattre. Accès distant à des logiciels métier, réseau VPN, bureaux virtuels... Ces outils, lorsqu'ils existaient déjà au sein des institutions, ont rendu possible la continuité d'activité dans la plupart des services. Et ce, alors même que le télétravail n'y était pas déployé. C'est le cas de la petite ville de Saint-Louis (400 agents, 21 000 hab., Haut-Rhin). « Notre avance technique nous a permis d'assurer confortablement l'essentiel des tâches administratives, il nous reste à régler l'organisation de l'activité à distance, qui peut concerner 25 à 30 % de nos agents. Mais le travail de sensibilisation, lui, est fait », fait valoir Lise Marziano, responsable de la gestion administrative du personnel et assistante de prévention.

**Recalibrage de l'activité**

De fait, un peu partout, il ne s'agit plus de tester le télétravail, mais de muter vers une nouvelle façon de travailler. Au conseil départemental (CD) de la Haute-Garonne (6 700 agents), passé de 300 agents à plus de 1 400 télétravailleurs à domicile pendant le confinement, le chantier ne fait que commencer. Avec, pour débiter, un recalibrage de l'activité et une évolution des standards informatiques. « L'équipement en ordinateurs portables sera désormais systématique, tout comme l'installation d'un système confortable de visioconférence dans toutes les salles de réunions de plus de dix personnes », assure Bertrand Looses, directeur général des services. Une démarche identique pour le CD de l'Hérault (5 000 agents) qui a déjà passé commande de 1 000 ordinateurs

portables dans le cadre d'un nouveau plan d'équipement des agents et qui en prévoit 1 000 autres d'ici au mois de septembre.numé

## Lieux intermédiaires

Ces investissements techniques se doublent d'une évolution organisationnelle. A la faveur de la crise, les conditions d'éligibilité au télétravail (nature de l'activité, ancienneté, distance géographique) ont en effet volé en éclat. « Désormais, il serait en effet difficile de restreindre l'accès au télétravail à des agents, même habitant à proximité de la collectivité, qui l'ont expérimenté lors du confinement », admet Martine Noël, directrice générale adjointe chargée des RH du conseil départemental de l'Hérault.

Pour cibler plus efficacement les besoins, le conseil départemental de la Haute-Garonne, dont 3 000 agents sont éligibles au télétravail, a lancé une enquête auprès de tous ses collaborateurs. Cette dernière répertorie le vécu et les conditions de travail à domicile, aussi bien que les équipements manquants. « Ce sondage va un peu au-delà du télétravail. Nous allons ensuite l'intégrer dans notre démarche de projet de collectivité », appuie Bertrand Looses.

Car si l'efficacité d'un travail distant, bien outillé et accompagné, n'est plus à prouver, la crise révèle l'importance de disposer de lieux intermédiaires offrant une alternative à l'exercice de son métier à domicile. « Le développement des tiers-lieux va devenir stratégique », confirme Patrick Levy-Waitz, président de la Fondation travailler autrement. Un souci sur lequel la communauté d'agglomération du pays voironnais et la ville de Voiron (31 communes, 1 500 agents, 94 000 hab., Isère) se sont déjà penchées. L'agglo projette la mise à disposition, pour certains agents, de quelques postes de travail aménagés dans deux mairies partenaires du territoire. « Nous prévoyons également la réfection d'un local jouxtant l'école de la commune de Charnècles [12 agents, 1 500 hab.] qui pourrait accueillir une quinzaine de travailleurs : un espace de coworking ouvert », précise Bruno Garguet-Duport, le directeur des systèmes d'information (DSI).

## Collectifs forts

Cet investissement dans des tiers-lieux est déjà engagé dans l'Hérault, où la moitié des 200 agents en télétravail se répartissent déjà sur les 23 télécentres du département. La Haute-Garonne envisage aussi la transformation de locaux existants. « Nous avons des maisons des solidarités dans lesquelles les assistantes sociales ne passent qu'une journée par semaine. Repenser ces espaces en les ouvrant à d'autres publics, des associations par exemple, n'est ni plus ni moins qu'une adaptation à une situation qui a déjà évolué », confie Bertrand Looses. La collectivité prévoit de réaménager les 30 maisons des solidarités du territoire ainsi que l'installation d'une dizaine de postes de travail dans chacune des cinq directions territoriales des solidarités.

Dans ce mouvement qui s'amorce, l'enjeu sera, selon Patrick Levy-Waitz, « de maintenir des collectifs forts en organisant le lien autrement ». Comme à Charnècles, l'intégration d'agents de collectivités dans des espaces partagés avec des travailleurs d'autres secteurs professionnels pose également la question de la confidentialité. A ce sujet Bertrand Looses réfléchit « à une sécurisation informatique ». Quant à Bruno Garguet-Duport, plutôt que de limiter l'accès de ces tiers-lieux extérieurs à certains métiers, il préfère mettre en avant « le respect de règles de bonne conduite en fonction des données manipulées par les agents ». Ne pas imprimer sur place, penser à se déconnecter... sont autant de précautions que les futurs fonctionnaires nomades devront intégrer.

Une nouvelle géographie des espaces de travail se dessine donc bel et bien dans les collectivités. Et ouvre peut-être la voie à la disparition du bureau attitré !

**« Cette crise rend inéluctable l'évolution de l'aménagement des territoires »**

**Patrick Levy-Waitz**, président de la Fondation travailler autrement, pilote de la mission gouvernementale « coworking : territoires, travail, numérique »

« Cette crise démontre que ce que l'on pensait impossible pouvait très bien se mettre en œuvre et questionne la manière dont on travaillera demain, y compris en proximité avec les citoyens. La probabilité de la diffusion plus large du télétravail est enclenchée, mais cela nécessite une révision managériale de notre système encore trop concentré sur l'observation, le présentiel, en lieu et place de la confiance. Cette crise rend inéluctable l'évolution de l'aménagement des territoires ainsi qu'une réflexion sur notre rapport au temps, en y incluant les transports et les mobilités. Il est nécessaire que les infrastructures d'accueil (tiers-lieux...), se développent. Il faut envisager des modalités de lieux d'usages. C'est en cours. Beaucoup de départements déploient la fibre. Toutes les zones blanches devraient être comblées d'ici à 2022, permettant un déploiement du travail distant. Deux à trois jours de télétravail, c'est 30 % d'empreinte carbone de moins par personne ! »

## La confidentialité des données et le piratage en question

Lors du confinement, les collectivités ont été la cible de tentatives de piratage assidues. Selon le Coter numérique (club des directeurs des systèmes d'information des collectivités), les attaques se sont démultipliées. Le télétravail impose d'ouvrir plusieurs plateformes, augmentant les accès de connexion qui sont autant de cibles potentielles. Une commune de l'Isère a fait les frais d'un « cryptolockeur », un programme rendant totalement inaccessible, pendant plus de dix jours, son système informatique. Dans ce contexte sensible, les petites collectivités sont des cibles privilégiées car en manque de ressources internes. Pour y pallier, des agglomérations se tournent vers le développement de groupements fermés d'utilisateurs, qui mettent à disposition des communes intéressées un réseau de fibre optique. L'un des enjeux du développement du télétravail sera la sécurisation des accès distants.

## Charte du nomadisme et espaces de coworking sur 300 sites



**Martine Noël**, directrice générale adjointe chargée des RH.

**[Hérault 5 000 agents, 1,14 million d'hab.]** Engagé dans une démarche de travail distant depuis 2007, le département de l'Hérault comptait, avant la crise, 200 agents en télétravail. « La moitié à domicile et l'autre depuis les 23 télécentres installés dans des locaux de la collectivité. Ces bureaux permettent une mixité des métiers et des filières », explique Martine Noël, la directrice générale adjointe chargée des RH. Le département avait aussi intégré le nomadisme concernant une partie de son personnel, comme les travailleurs sociaux et les chargés d'opérations routières, dont le bureau se résume à un équipement numérique (ordinateur portable, smartphone). Un mode de travail que la collectivité compte encadrer par une charte du nomadisme. Le territoire s'engage désormais dans un déploiement bien plus large du télétravail. « Nous avons potentiellement 2 000 collaborateurs qui peuvent travailler à distance. Les demandes des agents sont nombreuses sur cette possibilité. Il leur faut encore patienter, le temps que nous nous organisions », assure la responsable. La collectivité a en effet engagé un agencement d'autres espaces de coworking au sein des 300 sites départementaux, répartis sur le territoire. « Certains de nos

télécentres étaient déjà saturés ; ces aménagements vont nous donner de la souplesse pour créer des espaces de convivialité et dépersonnaliser les bureaux. »

**Contact** : Martine Noël, mnoel@herault.fr

## REFERENCES

Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 relatif au télétravail fixe toute forme d'organisation du travail, dans laquelle les fonctions d'un agent sont réalisées hors des locaux de l'employeur de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

## CHIFFRES CLES

1 800 tiers-lieux existent en France selon la mission « coworking : territoires, travail, numérique ». Sont très bien pourvues les régions : Ile-de-France (316), Nouvelle-Aquitaine (222), Auvergne - Rhône-Alpes (200), Occitanie (163) et Provence - Alpes - Côte d'Azur (127).

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Organiser durablement le télétravail dans les collectivités
- Télétravail et encadrement : le jour d'après
- Déconfinement et télétravail : les DRH attentifs aux signaux faibles
- Le succès du télétravail passe par les managers