

GAGNANT/GAGNANT/GAGNANT

Les processus d'innovation en télétravail

Horaires de travail, outils collaboratifs, culture du contrôle. L'irruption du télétravail dans les collectivités n'est pas qu'un ajustement technique. Il porte en lui l'occasion de remettre à plat certains fonctionnements et d'ouvrir la porte à la nouveauté.

Pascal Rassat

Selon le Larousse, l'innovation est « un processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles ».

Le télétravail, même si on en parle depuis plus de trente ans, ne s'est vraiment développé dans les organisations françaises que depuis quelques années. Au-delà des raisons habituelles qui justifient son introduction, il constitue aussi un enjeu important d'innovation pour la fonction publique territoriale.

Mais quelles sont vraiment ces innovations possibles ?

Réfléchir aux innovations possibles du télétravail, c'est d'abord analyser les points de blocage économiques et sociaux qui freinent généralement son déploiement.

Le rapport du Centre d'analyse stratégique (1) indiquait, dès 2009, que les principaux points de blocage résidaient notamment dans « le manque de réactivité organisationnelle » intégrant les problèmes liés à la définition des objectifs de travail et des indicateurs de performance individuelle et collective », dans les « facteurs culturels spécifiques à la



France et la conception collective du travail » et au « manque de formation des acteurs », télétravailleurs et encadrants, « qui doivent acquérir de nouvelles compétences managériales ou d'organisation du travail ». Ce constat reste d'actualité en 2019.

Innover sur les pratiques managériales

Ces freins sont d'abord liés à des caractéristiques fortes du management « à la française », souvent centré sur un management présentiel, avec une culture du contrôle qui n'est pas toujours adaptée, et sur une crainte forte, présente au moins chez certains encadrants, de perdre leur pouvoir en éclatant les équipes. Mais l'éclatement des équipes n'est plus optionnel : il constitue une réalité du mode de fonctionnement des collectivités et même de toutes les organisations, renforcé par les récentes fusions administratives du secteur public.

L'éclatement des équipes n'est plus optionnel : il est une réalité du mode de fonctionnement des collectivités

Or, pour quantifier et assurer un suivi efficace du télétravail, mais aussi de toutes formes de travail mobile, il est important de spécifier des objectifs périodiques, définis sur une échelle temporelle courte (par semaine ou par mois), et suivis avec des outils partagés par les membres de l'équipe distante.

Ce management par objectifs impose une nouvelle forme d'organisation des tâches, basée sur une plus forte autonomie des agents concernés mais qui impacte aussi le fonctionnement collectif du service. >>>

»» L'innovation sur le temps de travail

De telles modifications de l'organisation d'un service ne restent pas sans impact sur la gestion du temps.

Le télétravail nécessite généralement d'apporter plus de souplesse et de flexibilité sur le temps de travail et sur son contrôle. Le télétravail peut permettre de repenser le temps de travail dans un double objectif :

- d'abord de mieux répondre aux exigences professionnelles en assouplissant les contraintes liées aux horaires de travail. Tout l'intérêt du télétravail réside ici dans la capacité qu'a le binôme encadrant/télétravailleur à encadrer cette souplesse : le conventionnement par le biais d'un acte individuel pose des règles et évite les dérives, notamment sur les questions de droit à la déconnexion ;
- ensuite de permettre aux salariés de mieux concilier les temps sociaux (temps professionnel, familial, social, ...) en évitant des trajets domicile-travail devenus de plus en plus chronophages au fil des ans.

Un équilibre est possible qui permet de mieux répondre aux impératifs du service tout en assouplissant les horaires de travail

Les encadrants sont pourtant souvent frileux à autoriser le changement des horaires de travail à l'occasion du passage en télétravail, arguant que le télétravailleur doit être disponible sur les mêmes conditions qu'au bureau et que les impératifs professionnels doivent présider aux questions de convenance personnelle dans la gestion des temps.

Un équilibre est pourtant possible qui permet, dans le même temps, de mieux répondre aux impératifs du service tout en apportant une certaine

souplesse dans les heures de démarrage ou de fin de journée ou dans l'heure de la pause méridienne.

L'innovation sur l'organisation des espaces

Au-delà de la notion de temps, c'est aussi la question du lieu de travail qui est posée. Le télétravail réinterroge la notion « un lieu, un temps » en introduisant à la fois la possibilité de travailler depuis plusieurs lieux de travail et en permettant une réflexion sur l'environnement de travail le mieux adapté à chaque temps. Il ouvre aussi, bien sûr, des perspectives sur un meilleur équilibre entre des moments nécessaires de présence au bureau, complété par des séquences de travail collaboratif à distance, entre les membres de l'équipe.

L'innovation sur les outils de travail

Les différentes innovations que le télétravail est susceptible d'introduire interrogent aussi et surtout sur les outils qui sont mis à disposition. Pour travailler et communiquer efficacement à distance, les outils traditionnellement disponibles au bureau ne suffisent pas toujours. Le mail et le téléphone marquent toutes leurs limites en situation de télétravail, notamment parce qu'ils sont inadaptés pour certaines situations de travail à distance qui nécessitent instantanéité, interactivité ou rapidité de réponse. Le télétravail permet donc d'envisager de tester d'abord à petite échelle puis d'étendre des outils de travail collaboratifs permettant de partager et de travailler à plusieurs et à distance sur un même document de travail, en synchrone comme en asynchrone. Il permet aussi de mettre à disposition des outils de communication adaptés qui permettent à des collaborateurs travaillant à distance de continuer à interagir dans toutes les situations de travail avec les collègues, quel que soit leur lieu de travail. Enfin, la mise en place du

télétravail accélère la réflexion sur les questions de dématérialisation : si la dématérialisation n'est pas forcément une impérieuse priorité quand tout le monde travaille au bureau avec, à disposition, les dossiers non dématérialisés, elle devient centrale au fur et à mesure que l'effectif et le temps de télétravail dans le service augmentent.

La transformation passe d'abord par la formation. Tous ces changements ne sont pas inhérents au télétravail

L'accompagnement au changement : du déploiement progressif à la formation

Si, sur tous les points évoqués dans cet article, le télétravail participe à l'évolution de la culture interne du travail, il permet aussi et surtout d'envisager un déploiement progressif et de limiter le risque lié à l'introduction de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de travail. Le mode de déploiement généralement choisi par les collectivités porte en effet sur une phase d'expérimentation avec un effectif limité qui permet de tester le changement à petite échelle avant de le déployer plus largement dans l'organisation. Comme le soulignait le rapport du centre d'analyse stratégique dès 2009, la transformation passe d'abord par la formation. Tous ces changements ne sont en effet pas inhérents au télétravail. Ils nécessitent de réfléchir d'abord à un vrai projet d'organisation, de l'accompagner ensuite pour envisager, dans le même temps, comment les outils et les méthodes de travail classiques peuvent être impactés et comment le télétravail peut moderniser, progressivement mais en profondeur, l'organisation du travail. ♦

(1) « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Centre d'analyse stratégique, novembre 2009. Pascal Rassat, consultant au sein du cabinet Citica (www.citica.com).