

Le télétravail fait son chemin dans les administrations aussi

La Ville de Vernier a lancé un programme d'horaires à la confiance qui permet aux collaborateurs de travailler jusqu'à 50% à l'extérieur ou depuis leur domicile. Aux Services industriels de Genève (SIG), la pratique va être étendue.



La Ville de Vernier a mis en place un programme de télétravail. Ce dispositif, développé par les Ressources humaines (RH) de la commune depuis 2015, est opérationnel depuis l'année dernière. Selon le plan, un collaborateur peut effectuer jusqu'à 50% de son temps de travail à l'extérieur, jusqu'à 30% pour un cadre. «Mais à ce jour, personne n'a encore été jusque-là», précise Patrick Ruettimann, secrétaire général adjoint RH. Actuellement, une vingtaine de volontaires ont adopté ce système d'«horaire à la confiance». Sur les quelque 600 collaborateurs, une centaine occupent des postes considérés comme compatibles avec le télétravail – la tonte des pelouses ou l'accueil des citoyens à la mairie sont des tâches qu'il est impossible d'effectuer à distance!

Plus de flexibilité, moins de stress

La motivation de la ville est double. «D'abord, faciliter la vie des gens. Il y a une demande pour davantage de flexibilité. Si, en tant que commune, il est possible d'aller dans cette direction, nous devons nous y engager. Les garde-fous sont l'immédiateté – le collaborateur doit rester joignable – et la confiance réciproque, sans laquelle rien n'est possible», expose le maire Pierre Ronget. «Entre deux séances à l'extérieur, par exemple en ville de Genève auprès de services cantonaux, le collaborateur peut travailler dans un café internet, dans une bibliothèque, où cela l'arrange», explique Patrick Ruettimann. La possibilité de travailler des journées entières chez soi est surtout appréciée de celles et ceux qui effectuent des trajets importants pour se rendre à Vernier. «Il y a déjà un certain temps que tous les collaborateurs ne sont plus logés sur le territoire de la commune», rappelle le maire Pierre Ronget. Pour la plupart, le système permet surtout d'aménager les horaires en fonction du programme de la journée et des pics de trafic de l'agglomération genevoise. Avec ce système, le collaborateur qui doit quitter le travail pour aller récupérer un enfant, participer à une activité sportive ou

Les générations qui ont pris l'habitude de fonctionner dans des conditions «nomades» n'ont pas envie d'en changer. Le télétravail répond à ce besoin. Photo: unsplash – Annie Spratt

culturelle est moins stressé: il sait que s'il ne termine pas une tâche l'après-midi, il peut le faire chez lui le soir. «C'est aussi un bonus pour le cadre, qui n'a pas besoin de chercher quelqu'un pour terminer un travail», ajoute Patrick Ruettimann.

Selon le principe de la confiance

Un tel dispositif va de pair avec l'abandon de la pointeuse. Désormais, le principe est celui de l'«horaire à la confiance». Il n'aurait pas été possible il y a dix ans, pour des raisons techniques. «Depuis quelques années, le prix des ordinateurs portables a passablement baissé, alors que les accès Wi-Fi de qualité se sont multipliés. Et les communes genevoises ne bénéficient que depuis peu de la Gestion électronique des documents (GED)», déclare Patrick Ruettimann. Pour ce qui a trait à la sécurité, elle concerne le déplacement de documents sensibles, et le télétravail depuis l'étranger.

Concilier vie privée et professionnelle

À Vernier, ce dispositif s'inscrit dans une politique RH plus large visant à mieux concilier vie familiale et professionnelle, incarnée notamment par le travail à temps partiel – qui concerne aujourd'hui 52% des collaborateurs et des collaboratrices –, l'accès à des places dans les crèches communales, ou dans la possibilité d'«acheter» des jours de vacances supplémentaires.

La réflexion sur le télétravail a aussi été lancée à un moment où la commune envisageait la réalisation d'un nouveau centre administratif. Avec l'augmentation des emplois à temps partiel et le télétravail, les bureaux sont rarement pleins, et il devient donc raisonnable d'évoquer la mise en place d'un open space où les postes fixes n'ont plus cours. Cette organisation a l'avantage d'être moins gourmande en surface. L'hypothèse du nouveau centre administratif a été provisoirement abandonnée, reste le télétravail, qui pourrait gagner des adeptes ces prochaines années.

«EquiLibre» aux Services Industriels

Car c'est ce qui s'est passé aux Services Industriels de Genève (SIG), dont le centre technico-administratif, situé sur la commune de Vernier, abrite un millier de collaborateurs. Son organisation de travail, baptisée «EquiLibre», a lancé le télétravail, les horaires à la confiance et le travail à l'objectif pour une centaine de volontaires en 2012. Le succès a fait que 550 autres collaborateurs ont suivi, toujours sur la base du volontariat, en 2015. Et que dans les années à venir, toute l'entreprise va basculer dans cette

organisation. L'exemple des SIG est doublement pertinent. Son système a notamment inspiré la Ville de Vernier. Et comme d'autres entités semi-publiques engagées sur la voie du télétravail, ils sont régulièrement cités en exemple.

Moins d'absences, plus de productivité

Christian Brunier, directeur général de SIG, confirme que l'offre séduit les collaborateurs. «Quand on l'a présentée, il y avait un tiers de gens très favorables, un tiers très défavorables et un tiers se disant prêts à essayer. Après, nous passons à 80% de personnes qui affirment mieux travailler et se sentir plus libres et plus heureuses, et 20% d'insatisfaits.»

Un cinquième d'insatisfaction ne peut être pris à la légère. «Nous arrivons à en corriger une partie avec des aménagements matériels assez simples, tel que le rajout de quelques grands écrans dans les espaces de travail.» Depuis l'instauration de cette organisation de travail, la direction dit que l'ensemble des collaborateurs sont satisfaits après deux années de test. Par contre, certains managers qui ne fonctionnaient pas sur un rapport de confiance ont dû être repositionnés dans l'entreprise.

Comme à la commune de Vernier, les collaborateurs profitent du télétravail surtout pour aménager leurs horaires, plus rarement pour prendre des journées entières sans venir au centre technico-administratif. «Nous avons des bureaux au centre-ville. Nous avons observé que les gens y passent, mais s'y installent rarement pour la journée», précise Christian Brunier. Les études ne sont pas encore achevées, mais il semblerait que l'absentéisme soit à la baisse. «Normalement, un collaborateur qui ne se sent pas bien le matin va appeler pour dire qu'il ne vient pas de la journée. Avec EquiLibre, il informe qu'il reste chez lui, et va venir ou se mettre au travail dès qu'il se sent mieux», interprète le directeur des SIG. Les SIG réalisent des gains sur leurs espaces de travail. Ils s'élèvent aujourd'hui à 19%. Mais dans certains secteurs, ils peuvent atteindre 50%. Des locaux sont déjà loués à des tiers. Pour la productivité des collaborateurs, Christian Brunier évoque les chiffres des services de la sécurité sociale belge, qui développe en parallèle et en collaboration avec les SIG son propre EquiLibre. «Avec des effectifs bloqués depuis des années, ils réussissent à traiter, en fonction des secteurs, entre 19 à 30% de dossiers sociaux supplémentaires. Beaucoup de nos métiers sont plus difficiles à mesurer, mais j'évalue les gains de l'ordre de 10 à 15%.»



Selon Christian Brunier, directeur des SIG (à gauche), 80% des collaborateurs affirment mieux travailler et se sentir plus heureux.

Le maire de Vernier, Pierre Ronget, constate qu'il y a une demande pour davantage de flexibilité.

Photos: SIG/Commune de Vernier

Solutions pour les métiers de terrains

La nouvelle frontière, pour les SIG, c'est donc le passage à EquiLibre des métiers de terrains. «Nous nous sommes mis autour d'une table pour évoquer ce qui était possible. Les solutions, comme souvent dans ces cas-là, relèvent du bon sens. Nos collaborateurs n'auront pas besoin de venir dans nos locaux pour rédiger des rapports. Nous allons leur confier des tâches pour la semaine, et les laisser s'organiser eux-mêmes, ce qui va générer au minimum des économies de déplacements, de mobilité. Pour faciliter cela, nous allons créer des mini-locaux de stocks, à l'échelle du canton. Je suis très confiant.»

Un tel dispositif ne peut qu'attiser les curiosités. Les SIG ont été visités par des régies immobilières, Christian Brunier a présenté EquiLibre devant un aréopage de cadres de la Banque cantonale. Selon lui, la question n'est plus de savoir si ce système va se propager dans les entreprises et l'administration: «Il n'y aura pas d'autres choix. Il y a quelques années, les jeunes qui rejoignaient les SIG mentionnaient, parmi leurs sources de motivation, la sécurité de l'emploi. Aujourd'hui, c'est l'engagement de l'entreprise pour la transition énergétique qui fait sens pour eux. Et EquiLibre. Au cours de leurs études, ils ont pris l'habitude de fonctionner dans des conditions «nomades» et n'ont aucune envie d'en changer. Si elles ne s'adaptent pas, les entreprises ne pourront plus attirer les jeunes talents, certainement pas les meilleurs.»

Vincent Borcard