



Réponse du Conseil communal à l'interpellation n° 20-610 du groupe PLR intitulée « Télétravail dans l'administration : Quel bilan en retirer ? »

(Du 14 décembre 2020)

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs,

En date du 8 juin 2020, le groupe PLR, par M. Yves-Alain Meister et consorts, a déposé l'interpellation intitulée « Télétravail dans l'administration : Quel bilan en retirer ? » dont le contenu, valant également développement écrit, est le suivant :

« La pandémie du Covid-19 se propage en Suisse depuis le 25 février 2020, à l'annonce d'un cas survenu au Tessin. Se basant sur la loi sur les épidémies, Le Conseil fédéral interdit les rassemblements de plus de 1000 personnes à partir du 28 février, passant en état de « situation particulière ». Vu le nombre de cas de personnes infectées et de plus de 30 décès, le Conseil fédéral déclare le 16 mars l'état de « situation extraordinaire » et prend des mesures uniformes pour l'ensemble du pays en fermant les écoles, les commerces non essentiels, les établissements publics par exemple. Les guichets des administrations sont également fermés à la population et une réorganisation du travail à l'interne de l'administration est mise en place pour préserver la santé de l'ensemble du personnel. L'une des mesures principales consistait à favoriser grandement le télétravail afin de limiter au maximum les déplacements, d'éviter les contacts directs et dans une large mesure, de respecter la distance sanitaire entre personnes, entre collaborateurs. »

Cependant, il s'agissait aussi de maintenir les prestations envers la population, de continuer à faire fonctionner les affaires en cours, particulièrement dans cette phase de préparation à la fusion des quatre communes (Neuchâtel, Corcelles-Cormondrèche, Peseux et Valangin). Sur le plan politique, les réunions de commissions devaient également pouvoir se poursuivre, afin de traiter les sujets d'actualité et les dossiers en cours.

Cela a pu se faire par la mise en place d'une totale réorganisation du travail, faisant appel à l'utilisation de plateformes d'échanges diverses pour garder contact et tenir des séances par visioconférence. Dès le 8 juin, les choses reviennent dans une certaine normalité, puisque le Conseil fédéral est revenu à une situation autorisant l'ouverture des lieux 6 publics et de fait les guichets de l'administration communale. Le retour au travail des collaborateurs sur site est également effectif depuis cette date clé.

Il est dès lors demandé au Conseil communal de procéder à une évaluation par sondage auprès des personnes concernées, en particulier :

- Comment ces personnes ont-elles vécu cette situation en télétravail ?*
- Le télétravail est-il compatible avec une vie de famille confinée à domicile ?*
- Est-il plus efficace globalement de traiter les affaires courantes en télétravail ? Dans l'affirmative lesquelles peuvent l'être et à quel taux d'activité (en pourcentage) ?*
- Le télétravail pourrait-il avoir une influence sur l'engagement futur de personnel en le limitant ?*
- Le télétravail peut-il s'appliquer à tout type de fonction dans l'administration ?*

Globalement, il est attendu du Conseil communal de démontrer si le télétravail peut amener un bénéfice dans la gestion d'une commune d'une certaine importance, constituée de bientôt 45'000 habitants. ».

La présente réponse est apportée en application de l'article 57 du Règlement général de la Commune de Neuchâtel.

1. Introduction

Jusqu'à la situation sanitaire extraordinaire vécue d'abord au cours du printemps 2020 de manière relativement contraignante, puis – 2^e vague oblige – à nouveau au cours de l'automne 2020, le télétravail n'émargeait pas prioritairement à la culture d'entreprise de la Ville de Neuchâtel. Il convient donc de préciser en préambule trois éléments dont deux au moins ont directement influencé la perception de cette expérience par le personnel communal.

En premier lieu, pour une large partie des personnes confrontées directement à l'introduction forcée du télétravail, l'introduction de cette façon de travailler a été à la fois subite et nouvelle. Cela signifie que certains défauts de matériel, d'inexpérience ainsi que la modification des processus administratifs usuels induits par ces nouvelles méthodes ont pu dans un premier temps influencer directement la mise en œuvre de ces nouvelles méthodes de travail. En clair, les adaptations à la fois techniques et administratives au télétravail ont probablement compliqué initialement la mise en œuvre de ce système de travail et, partant, la perception que ses utilisateurs en ont initialement eue.

En second lieu, l'introduction du télétravail s'est fait dans des circonstances particulièrement anxiogènes. L'appréciation des personnes sur la validité, l'efficacité et le confort – respectivement l'inconfort – de cette nouvelle façon de travailler s'en trouve également impactée. On jugera en effet plus favorablement une nouvelle méthode de travail introduite sans précipitation et surtout dans une période peut-être un petit peu moins crispante.

Voilà pour les deux biais dont il faut tenir compte dans le cadre de l'analyse du questionnaire présenté ci-après.

Cela étant, et c'est peut-être le plus important, il convient de souligner ici la souplesse et l'efficacité remarquables dont ont fait preuve les membres de l'administration communale soumis subitement à de nouveaux processus administratifs et à de nouvelles méthodes de travail jusque là relativement inédites, décidés par notre Conseil afin de protéger les membres du personnel. Cette adaptation soudaine du personnel communal à de nouvelles méthodes de travail, pour contrainte qu'elle fut, s'est globalement faite de manière harmonieuse et efficace et permet de relativiser quelque peu les biais évoqués ci-dessus.

2. Méthode d'évaluation

Pour répondre aux questions posées par cette nouvelle situation, il convenait évidemment – les interpellateurs le demandent eux-mêmes – de procéder par sondage. Ce sondage a été élaboré par le Service des Ressources humaines cantonale pour ses besoins d'analyse de la pratique du télétravail au sein de l'Administration cantonale et retravaillé pour nos propres besoins. Il a été effectué par voie d'un questionnaire transmis par courriel à toutes les collaboratrices et collaborateurs bénéficiant d'une adresse e-mail. Le choix de la transmission par courrier électronique s'explique aisément. Sont dépositaires d'une adresse électronique celles et ceux qui ont besoin, dans le cadre de leur travail, d'une place équipée en informatique. Par définition, ce sont celles et ceux-là qui ont pu fonctionner par télétravail. Les autres – par exemple certains membres de la voirie ou du service forestier – sont demeurés exclusivement actifs sur le terrain et n'ont donc naturellement pas eu recours au télétravail. On comprendra donc aisément que la pratique du télétravail ne peut pas s'appliquer à l'ensemble des fonctions de l'Administration notamment lorsqu'elle implique une action « sur le terrain ».

Au final, c'est environ 60% du personnel communal qui a été consulté par l'envoi d'un questionnaire sur la pratique et l'appréciation qu'ils ont pu avoir du télétravail. Le taux de retour du questionnaire est particulièrement élevé puisque plus de 450 personnes y ont participé, ce qui représente un taux de réponse de 70%.

Il apparaît cependant que 21,3% des sondés sont des cadres et 78,3% des collaboratrices ou collaborateurs. Cette proportion montrent une surreprésentation des cadres. Il convient d'en tenir compte dans la lecture des résultats présentés ci-après.

Enfin et dernière remarque liminaire, le questionnaire a été mené sur une période d'un mois – entre le 20 juillet et le 25 août. Par ailleurs, une forte proportion des réponses émane de collaboratrices et de collaborateurs qui travaillent exclusivement dans un bureau, même si, comme mentionné plus haut, le sondage a été envoyé à toutes les collaboratrices et collaborateurs bénéficiant d'une adresse e-mail.

3. Pratique du travail à distance parmi les sondés

Le taux de pratique du travail à distance est, aux termes du questionnaire mené, très largement adopté par et dans tous les services ou offices de l'administration communale concernés. Les Services de l'action sociale, de l'environnement, des infrastructures, des ressources humaines et de l'urbanisme ont très largement adopté ce système de travail lors de la période de semi-confinement. Dans ces services, c'est à plus de 90% que la pratique du télétravail a été adoptée. Pour la clarté du propos, il convient de préciser ici que des services ou offices qui comptent de 1 à 4 collaboratrices ou collaborateurs atteignent également des pourcentage de pratique du télétravail élevé, mais cette proportion est évidemment moins indicative eût égard au petit nombre de collaboratrices, respectivement de collaborateurs sondés : lorsque le service compte un seul employé, la pratique du télétravail est en effet inévitablement totale ou nulle.

3.1 Motifs de la pratique ou non du télétravail

Le choix ou non du télétravail par les collaboratrices et collaborateurs dépend en premier lieu des circonstances. Environ 60% des personnes sondées n'a pas fait de télétravail tout simplement parce que le domaine d'activité concerné ne s'y prêtait pas (50%) ou parce que les mesures de sécurité sanitaires étaient suffisantes sur le lieu de travail (10%). Pour le reste, outre environ 17% de réponses éparses, il apparaît que près d'un quart (23%) des personnes sondées n'a pas pratiqué de télétravail en raison d'une organisation du travail défavorable à ce type d'usage.

Dans ce domaine, la Ville, par son Service des ressources humaines, relève un marge de progression potentielle relativement importante. Au terme d'une analyse plus fine et personnalisée, les difficultés liées aux questions organisationnelles pourront être identifiées et corrigées.

3.2 Attitude globale face au télétravail

A la quasi unanimité (90,7%), les collaboratrices et collaborateurs considèrent avoir pu travailler à satisfaction durant la période de télétravail. La proportion est la même parmi les responsables hiérarchiques. Les collaboratrices et collaborateurs ont un peu moins bien vécu cette expérience puisque seulement 69% d'entre eux considèrent

cette expérience comme positive. Du côté des cadres, l'usage du télétravail n'est jugé positivement qu'à 62,5%. Dans tous les cas cependant, comme mentionné plus haut, il faut tenir compte de la période anxiogène durant laquelle cette expérience a été menée. Il s'agit en effet indubitablement d'un biais possible sinon probable de la perception que les collaboratrices et collaborateurs, respectivement les responsables hiérarchiques, ont pu avoir de cette expérience.

Dans tous les cas, une majorité confortable des cadres (67,7%) et des collaboratrices et collaborateurs (62,7%) se déclarent favorables au télétravail et souhaitent sa pérennisation sous certaines conditions au sein de l'administration communale. A noter que les appréciations ci-dessus sont du même ordre de grandeur au sein de l'administration cantonale.

3.3 Le télétravail oui, mais sous quelle forme

La moitié du personnel (51%) consultée dans le cadre du questionnaire sur le télétravail souhaite commencer ou poursuivre le télétravail pour une petite partie seulement – entre 10 et 20% - de leur horaire de travail. Pour l'autre moitié du personnel consulté, un peu plus d'un quart (26,7%) envisagerait favorablement un taux de télétravail de 30 à 40%. Le reste des sondés considère qu'un taux de télétravail excédant 50% est possible et souhaitable. En clair, une proportion de plus de 75% des collaboratrices et collaborateurs peut envisager des taux de télétravail oscillant entre 10 et 40%, notamment en lien avec la nature même du travail demandé.

3.4 Des améliorations à apporter

Cette attente ou cette demande parfois d'une pérennisation partielle du télétravail appelle toutefois des demandes d'amélioration. En effet, une large partie des personnes sondées (36,7%) considèrent que des améliorations doivent être apportées à l'outil informatique. Une autre grande minorité (33,8) des personnes sondées relève de son côté que si l'expérience du télétravail devait être pérennisée, il conviendrait de demeurer attentif à la nécessaire et indispensable conciliation entre vie privée et vie professionnelle (9,9%) et de demeurer également attentif à l'environnement domestique du télétravail (22,9%).

Enfin, dernier élément pertinent des réponses obtenues sur ce sujet, l'amélioration de la collaboration avec le ou les supérieurs hiérarchiques est mentionné comme souhaitable par les employés (12,4%).

En clair, aux yeux de notre Conseil, la pratique du télétravail est à introduire là où c'est possible dans un cadre défini. La révision du Statut du personnel communal soumis aux nouvelles Autorités prévoit d'ailleurs ce principe. Notre Conseil a par ailleurs remis au Conseil communal nouvellement élu un projet de réglementation sur la pratique du télétravail qu'il pourra adapter, si besoin, et faire appliquer au sein de l'Administration. Concrètement, il conviendra, d'une part, de faire très attention à l'environnement de travail des collaboratrices et collaborateurs et au respect des règles d'activité fixées et des horaires de travail notamment. D'autre part, une optimisation du matériel informatique doit être prévue en vue de la pérennisation du télétravail au sein de l'administration communale.

Dans le cadre du renouvellement des structures informatiques, une amélioration des outils afin de faciliter au besoin le télétravail a déjà été initié et est planifié. Concernant l'amélioration de la collaboration avec la hiérarchie, notre Conseil initiera un catalogue de bonnes pratiques en la matière et organisera une formation adéquate aux cadres de notre administration afin de leur fournir les outils appropriés à un management à distance.

4. Ressenti des collaboratrices et collaborateurs face au télétravail

Sans surprise, l'inconvénient le plus important ressenti par les collaboratrices et collaborateurs en lien avec le télétravail relève de l'isolement, respectivement de la perte du lien social (52%). Un quart environ (24,6%) des employés regrette également un certain manque de proximité avec le ou les responsables hiérarchiques, ainsi qu'une perte d'efficacité liée aux réunions à distance (23,1%). Parmi les autres inconvénients relevés, il convient de mentionner, en vrac, la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie familiale (18,6%), la démotivation notamment en lien avec la perte de contacts permanents (15,3%), les difficultés à s'organiser dans le travail (9,6%), la charge de travail plus importante (9,6%) et enfin l'absence de marques de reconnaissance (8,7%)

En revanche, au chapitre des gains relevés par les collaboratrices et collaborateurs, c'est tout naturellement le gain de souplesse dans l'organisation individuelle du travail (79,9%) ainsi que le gain de temps [absence de déplacement] (73,4%) qui sont le plus fréquemment cités. Nous nous permettons d'ajouter que cela représente également une plus-value quant à l'impact environnemental positif que représente le fait de ne pas devoir se déplacer de son domicile à son lieu de travail.

Un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle (50%), une réduction du stress et de la fatigue (47,9%), un environnement agréable (42,2%) et une amélioration de la productivité individuelle (37,1%) sont également mis en exergue par les collaboratrices et collaborateurs interrogés. Enfin, 23,7% des collaboratrices et collaborateurs saluent l'accroissement de leur autonomie et de leur responsabilité.

Sur ce point et à nos yeux, une pérennisation du travail à distance devra principalement tenir compte du risque d'isolement ressenti par les collaboratrices et collaborateurs. Elle offrirait cependant des gains non négligeables en terme de souplesse, de gain de temps et d'équilibre de vie, toutes choses qui correspondent aux objectifs d'une politique des ressources humaines moderne.

5. Analyse des résultats

Dans ce cadre, et suite aux réponses obtenues au terme du questionnaire adressé aux collaboratrices et collaborateurs, il conviendra à l'avenir d'être particulièrement attentifs aux bénéfices suivants induits par le télétravail: la flexibilité autorisée par la pratique du télétravail, la meilleure qualité du travail effectué, le gain de temps et la réduction du stress, respectivement de la fatigue. *A contrario* la politique communale des ressources humaines devra veiller avec l'introduction du télétravail à l'organisation matérielle de la pratique, à une meilleure coordination et à des mesures permettant de pallier la perte de lien social. Dans la mesure où le canton procède à la même évaluation de la pratique du travail à distance, une réflexion commune sur les solutions à apporter aux points d'attention décrits ci-dessus, sera envisagée.

6. Conclusion

Au terme du sondage initié, il apparaît que les personnes consultées ont vécu favorablement l'expérience de télétravail rendue indispensable par les circonstances sanitaires. Il faut également souligner le souhait majoritaire de pérenniser, respectivement d'initier, le télétravail au sein de

l'administration communale. Cette forte demande est révélatrice d'une réelle attente, d'autant plus marquée que même les personnes ayant relevé des inconvénients au télétravail souhaitent explicitement sa pérennisation au sein de l'administration. On constatera donc que la volonté claire de notre Conseil d'introduire le télétravail là où c'est possible et là où cela a du sens en fonction des prestations et services à délivrer, est en phase avec les attentes de nos collaboratrices et collaborateurs.

Cependant, ce constat induit également des responsabilités accrues pour la gestion des ressources humaines. En particulier, quelque 25% des employés ont relevé qu'ils ont été limités dans leur pratique du télétravail en raison d'une organisation du travail défective. Dans ce contexte, des mesures d'organisation ou de réorganisation des bonnes pratiques et des usages mais aussi une formation appropriée du personnel encadrant pourront clairement permettre à celles et ceux qui le désirent de recourir plus aisément au télétravail.

Dans ce contexte, notre Conseil a identifié des moyens d'actions variés et efficaces. Il s'agit, d'une part et en premier lieu, comme mentionné précédemment, de poursuivre l'adaptation du matériel informatique mis à disposition des collaboratrices et collaborateurs. En lien avec le sentiment d'isolement relevé par les collaboratrices et collaborateurs, la recommandation du maintien d'un lien régulier avec le bureau et l'environnement de travail sera formulée comme préalable à toute mise en œuvre du télétravail. D'autre part et dans le même état d'esprit, un catalogue des bonnes pratiques de ce nouveau type de fonctionnement professionnel peut aisément être élaboré et mis à disposition des services concernés qui abordera également les questions d'indemnités liées à cette pratique (p.ex pour utilisation de son propre matériel informatique).

Enfin, une attention particulière doit impérativement être portée par les cadres, qui auront été formés à cet effet, à l'organisation du travail, au contrôle des tâches et au cadre général à introduire dans les services en corollaire du télétravail.

Au vu de ce qui précède, notre Conseil est convaincu que l'introduction du télétravail dans notre Administration sera à même d'amener un bénéfice dans la gestion de notre Ville, permettra, à terme, la réduction du nombre de surfaces de travail ainsi qu'une avancée pour le bien-être de nos collaboratrices et collaborateurs.

C'est dans cet esprit que nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de prendre acte de la présente réponse à l'interpellation 20-610.

Neuchâtel, le 14 décembre 2020

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL :

Le président,

Le chancelier,

Thomas Facchinetti

Rémy Voirol