



Intervention parlementaire

Réponse du Conseil-exécutif

N° de l'intervention : 147-2020
Type d'intervention : Interpellation
Motion ayant valeur de directive : ☐
N° d'affaire : 2020.RRGR.198

Déposée le : 02.06.2020

Motion de groupe : Non
Motion de commission : Non
Déposée par : von Arx (Köniz, pvl) (porte-parole)

Cosignataires : 0

Urgence demandée : Non
Urgence accordée :

N° d'ACE : 1463/2020 du 9 décembre 2020
Direction : Direction des finances
Classification : -

Evaluer dès maintenant les expériences réalisées en matière de télétravail

En raison de la pandémie, il a été nécessaire de prendre des mesures pour limiter les contacts entre les personnes, pour respecter les règles de distanciation interpersonnelle et pour décharger les transports publics. Entre autres, le télétravail a été largement privilégié pour les tâches qui peuvent être effectuées sur un ordinateur ou par téléphone.

Cette situation sans précédent constitue une expérience nouvelle pour le monde du travail en Suisse. Même si travailler uniquement à domicile présente quelques inconvénients, notamment pour les relations entre collègues, nombre de travailleurs et de travailleuses ont pu apprécier (pour la première fois) le potentiel du télétravail au quotidien, parfois après avoir rencontré de petites difficultés d'ordre technique ou organisationnel au début. Suite à cette expérience, les présomptions concernant l'utilité d'une présence sur le lieu de travail sont remises en question dans plusieurs entreprises et institutions. Quiconque persiste à maintenir une culture de la présence se retrouve sur la défensive.

De toute évidence, ces constats relatifs au télétravail s'appliquent également en grande partie à l'administration cantonale. Pour tirer profit de cette expérience, il est nécessaire de la quantifier et de l'évaluer. A cette fin, l'auteur de la présente interpellation considère qu'il convient entre autres de demander l'avis du personnel.

L'ampleur du travail à domicile et du travail mobile en général a des répercussions sur les finances et les investissements du canton, notamment pour ce qui est des besoins en places de travail. Dans une optique prospective, il s'agit donc également de chiffrer les effets que pourrait déployer la pleine exploitation du potentiel en matière de travail à domicile et de travail mobile au sein de l'administration cantonale (hypothèse maximale).

Le Conseil-exécutif est prié de répondre aux questions suivantes :

1. Quelle a été le pourcentage maximal du personnel de l'administration cantonale en travail à domicile ou en travail mobile depuis le début de la crise due au coronavirus ? Quel était le pourcentage du personnel en travail à domicile ou en travail mobile avant la crise ?
2. Quel bilan le Conseil-exécutif tire-t-il de l'extension du travail à domicile ou du travail mobile pendant cette crise ? Quels sont les aspects pouvant encore être améliorés ?
3. Quel bilan le personnel tire-t-il de l'extension du travail à domicile ou du travail mobile pendant cette crise ? Quels sont les aspects pouvant encore être améliorés ?
4. Existe-t-il des différences dans l'appréciation des points 2 et 3 entre les premiers jours, où certaines difficultés devaient peut-être encore être réglées, et la période ultérieure ?
5. Quel est aujourd'hui le nombre d'équivalents plein temps par poste de travail avec ordinateur à l'administration cantonale ?
6. Quelles seraient les conséquences à moyen et à long terme sur le plan de l'organisation et des finances si le potentiel du travail à domicile et du travail mobile au sein de l'administration cantonale était à l'avenir pleinement exploité ?

Réponse du Conseil-exécutif

Afin de disposer d'une base pour élaborer une stratégie visant à favoriser le télétravail dans l'administration cantonale conformément à l'ACE 752/2020 et pour répondre aux interventions parlementaires déposées durant la session d'été (M 133-2020, M 118-2020, I 147-2020), l'Office du personnel a réalisé en août 2020 deux sondages sur le télétravail pendant la crise due au coronavirus. Le premier s'adressait aux cadres dirigeants, le second aux agents et agentes de l'administration cantonale. Il a fallu renoncer à organiser un sondage représentatif, pour des raisons de coûts et compte tenu du mandat confié au Conseil-exécutif de présenter une stratégie dès fin 2020.

Le sondage s'adressait à 310 cadres (dirigeants d'offices et membres de directions), et 251 y ont répondu – ce qui représente un taux de retour de 81 pour cent. Quant au questionnaire destiné aux agents et agentes cantonaux, il a été envoyé à 320 personnes (incluant les cadres qui ne sont ni dirigeants d'offices ni membres de directions) et 245 y ont répondu – soit un taux de retour de 77 pour cent.

Question 1

Avant le début de la crise due au coronavirus, quelque 3000 collaborateurs et collaboratrices (environ un quart du personnel) disposaient d'un accès au télétravail. Pendant la crise, l'Office d'informatique et d'organisation (OIO) a élargi cet accès à 5200 personnes supplémentaires. Ainsi, près des deux tiers des agents et agentes cantonaux ont (totalement ou en partie) travaillé à domicile durant cette période.

Question 2

Le sondage destiné aux cadres dirigeants posait la question des avantages et des inconvénients liés à l'encadrement de personnes travaillant (en partie) à distance. Les participants et participantes pouvaient noter les propositions suivantes sur une échelle de 1 (signifiant « pas du tout ») à 6 (signifiant « tout à fait ») :

Avantages		Inconvénients	
Augmentation de la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices	82 %	Manque d'échanges entre les collaborateurs et collaboratrices	94 %
Augmentation de l'autonomie des collaborateurs et collaboratrices	76 %	Difficulté au repérage précoce des problèmes (p. ex. disposition dans laquelle se trouvent les collaborateurs et collaboratrices)	82 %
Gain de temps grâce aux téléconférences	71 %	Détérioration de l'esprit d'équipe	55 %
Augmentation de la volonté de s'investir des collaborateurs et collaboratrices	66 %	Pression psychologique à être disponible en permanence	51 %
Gain de productivité	64 %	Moins de pouvoir de contrôle des collaborateurs et collaboratrices	48 %

Exemple de lecture : 82 pour cent des cadres interrogés ont estimé que la proposition « Augmentation de la satisfaction des collaborateurs et collaboratrices » était « majoritairement exacte » voire « tout-à-fait exacte ».

Les cadres dirigeants étaient également invités à indiquer selon quel modèle ils souhaiteraient travailler après la crise liée au coronavirus. Environ 2 pour cent ont répondu qu'ils aimeraient à l'avenir travailler exclusivement à domicile, et autour de 37 pour cent exclusivement au bureau. La majorité préférerait combiner travail au bureau et travail à domicile, avec une part souhaitée de télétravail se situant majoritairement entre 10 et 20 pour cent.

Les évolutions actuelles entraînent la transformation des tâches de direction. Cela nécessite de nouvelles approches et une conception moderne de l'encadrement qui doit être expérimentée par les responsables hiérarchiques et acceptée par les collaborateurs et collaboratrices. L'Office du personnel offre d'ores et déjà diverses formations abordant des éléments essentiels pour le télétravail. Il propose par exemple un cours sur le thème de l'encadrement à distance comprenant une partie virtuelle et une partie présentielle, qui expose les opportunités et les risques du télétravail, mais aussi les instruments permettant de collaborer avec les personnes qui ne travaillent pas au bureau. Un autre cours sur le « monde du travail 4.0 » aborde des thèmes et notions actuels comme le « New Work¹ » ou le « travail en mode agile² ». Il s'adresse à tous les agents et agentes cantonaux, c'est-à-dire aux cadres, aux collaborateurs et collaboratrices ainsi qu'aux spécialistes des ressources humaines. De plus, le cours sur l'organisation du travail va être complété pour inclure des contenus sur le télétravail.

L'Office du personnel va élaborer d'ici la fin de l'année un programme de sensibilisation des responsables hiérarchiques à l'encadrement en télétravail, dans le cadre de la réalisation de la mesure M3.3 de la Stratégie relative au personnel du canton de Berne 2020 à 2023 (mesure intitulée « Préparer les cadres à diriger les collaborateurs et collaboratrices ayant des formes de travail et des types d'horaires de travail flexibles (travail à temps partiel, travail mobile, travail à domicile, etc.) »). Il prévoit dans ce contexte de proposer de nouveaux cours et mesures de soutien aux cadres et aux spécialistes des ressources humaines.

¹ Le concept de nouveau travail, ou « New Work », désigne une tendance visant le développement rapide d'un nouvel environnement de travail. Cette appellation générique décrit un mode de travail non seulement tourné vers l'avenir, mais aussi porteur de sens, qui permet davantage de liberté et d'autodétermination.

² « Travailler en mode agile » signifie réagir au changement très rapidement et avec une grande souplesse. Plutôt qu'une hiérarchie rigide, c'est la compétence qui compte (objectifs à court terme, équipes de petite taille et processus décisionnels simples).

Question 3

Le sondage adressé aux collaborateurs et collaboratrices posait aussi la question des avantages et des inconvénients du télétravail. Voici les cinq aspects positifs et négatifs les plus souvent mentionnés dans les réponses :

Avantages		Inconvénients	
Absence de trajets	88 %	Manque d'échanges sociaux	69 %
Davantage de flexibilité dans le travail	81 %	Moins bonne qualité de l'infrastructure de bureau	55 %
Possibilité de mieux concilier travail et famille/vie privée	65 %	Manque d'échanges professionnels avec les collègues de travail	47 %
Augmentation de la productivité	54 %	Difficultés à délimiter travail et vie privée	43 %
Meilleure satisfaction au travail	52 %	Manque d'échanges avec le/la supérieur/e hiérarchique direct/e	27 %

Les agents et agentes ont aussi été interrogés sur leur éventuel changement d'opinion au sujet du travail à domicile durant les derniers mois : 50 pour cent d'entre eux ont répondu qu'ils avaient une opinion plus positive sur le télétravail, et 40 pour cent que leur avis n'avait pas changé. Seulement 6 pour cent ont déclaré avoir une opinion plus critique sur le télétravail. Enfin, 4 pour cent des personnes sondées ont indiqué qu'elles n'avaient pas travaillé à domicile pendant la crise due au coronavirus.

A la question du modèle de travail souhaité après la crise liée au coronavirus, 82 pour cent des participants et participantes ont répondu qu'ils aimeraient combiner travail au bureau et travail à domicile – avec une part de télétravail de 25 à 50 pour cent ; 14 pour cent d'entre eux préféreraient à l'avenir travailler exclusivement au bureau, et 4 pour cent exclusivement à la maison.

Question 4

La Direction des finances a été chargée par l'ACE 752/2020 du 1^{er} juillet 2020 de présenter au Conseil exécutif d'ici fin 2020 une stratégie visant à favoriser le télétravail dans l'administration cantonale. Dans le cadre des discussions préalables menées au sein de l'administration au sujet de la poursuite éventuelle du télétravail au cours du second semestre 2020 et, d'une manière générale, après la crise sanitaire, l'Office du personnel a contacté plusieurs grands offices (Intendance des impôts, Office de la circulation routière et de la navigation, Office de la population). Les réponses de ces unités administratives ont globalement été confirmées par les résultats des sondages réalisés par la suite auprès des cadres et des collaborateurs et collaboratrices (cf. réponses aux questions 2 et 3) :

- L'expérience du télétravail a été positive aussi bien pour les cadres dirigeants que pour les collaborateurs et collaboratrices. Le télétravail est devenu une réalité. Il a été surprenant de constater d'une part qu'il était possible de le mettre en place pour un grand nombre de postes et de fonctions, et d'autre part que de nombreux cadres, collaborateurs et collaboratrices qui s'étaient auparavant prononcés contre le travail à domicile avaient ensuite changé d'avis. L'énorme engagement et la souplesse dont ont fait preuve les agents et agentes cantonaux, ainsi que leur volonté de faire fonctionner le service, ont également surpris. Les prestations ont pu être maintenues même à distance.
- Certains collaborateurs et collaboratrices se sont sentis un peu dépassés par la vitesse du changement et par le fait que, du jour au lendemain, ils ont dû travailler à la maison. De plus, l'infrastructure nécessaire au télétravail n'était pas partout disponible, et il a fallu trouver très rapidement des réponses pragmatiques, en dépit de conditions plus difficiles. Un grand nombre de solutions relativement simples au plan informatique ont été mises en place. Il s'est aussi révélé

compliqué de « gérer » le travail, la garde des enfants et l'école à domicile : pour certains cadres, collaborateurs et collaboratrices, cela a représenté un énorme défi. L'encadrement des collaborateurs et collaboratrices a dû s'effectuer de manière virtuelle, et la communication par voie électronique. Il est apparu que les conférences par vidéo et par téléphone étaient réalisables, et qu'elles avaient de plus un effet positif, les séances étant efficacement planifiées et organisées. Cependant, d'aucuns ont déploré de ne pas voir l'expression du visage et les mimiques de leurs interlocuteurs et interlocutrices. Par ailleurs, la participation d'un trop grand nombre de personnes à des conférences téléphoniques a provoqué des problèmes techniques en divers endroits.

- De nombreux cadres ont constaté que la productivité n'avait pas diminué avec le télétravail : le service n'en a pas souffert et l'efficacité est restée élevée. Le fait de ne plus avoir à se déplacer pour aller travailler a été vécu comme un point positif par les collaborateurs et collaboratrices, car ils ont ainsi pu organiser plus librement leur temps de travail (début/fin). Ils ont pu travailler sans être dérangés et rester concentrés. Ils ont par contre regretté les contacts sociaux informels au sein de l'équipe et l'ergonomie du poste de travail (absence de pupitre permettant de travailler debout, de siège ergonomique et de second écran). Les unités administratives interrogées peuvent envisager à l'avenir de combiner travail au bureau et télétravail.

Question 5

Il n'existe pas actuellement de données sur le pourcentage de poste par place de travail. La surface utile principale (en m²) des espaces de bureaux est certes connue, mais on ne dispose pas d'indications chiffrées en termes de surface sur le nombre d'équivalents plein temps, le nombre de postes de travail ou l'effectif des collaborateurs et collaboratrices. Dans son ACE 89/2020 du 5 février 2020 faisant suite à la motion 276-2019, le Conseil-exécutif a chargé l'Office des immeubles et des constructions (OIC) de réviser les surfaces de référence du canton de Berne fixées par l'ACE 3238/1993 du 8 septembre 1993. L'OIC a entamé les travaux en ce sens et prévoit d'en présenter les résultats au Conseil-exécutif à la fin du premier trimestre de 2021. Les conséquences du télétravail sur les surfaces de référence seront aussi examinées dans ce contexte.

Question 6

Le Conseil-exécutif s'est exprimé de manière circonstanciée sur cette question au point 5 de sa réponse commune aux motions 133-2020 von Arx (Köniz, pvl) et 118-2020 Müller (Orvin, UDC), Schneider (Biel/Bienne, UDC), Rappa (Berthoud, PBD), Gerber (Hinterkappelen, Les Verts) et Hamdaoui (Biel/Bienne, PDC). Et même si la nouvelle stratégie sur le télétravail permettra à l'avenir à davantage d'agents et d'agentes de faire du travail à domicile ou du travail mobile, aucun changement radical de paradigme ne se dessine à court terme.

Destinataires

- Grand Conseil