

# DOSSIER

## Télétravail : un nouvel eldorado ?

Le télétravail séduit de nombreux français, notamment parce qu'il est censé favoriser une meilleure articulation entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Mais sa mise en œuvre n'est pas sans risques. Les télétravailleurs peuvent par exemple se retrouver isolés.



Il est donc essentiel que des garanties spécifiques soient apportées à cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Depuis plus d'un an, des agents du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) travaillent un jour par semaine à leur domicile ou - plus rarement - dans un télécentre. L'organisme de formation a lancé une expérimentation visant à tester progressivement le recours au télétravail dans quelques-unes de ses structures. Prochainement, des agents qui se sont portés volontaires et dont les fonctions s'y prêtent, effectueront une deuxième journée de travail selon cette modalité.

Depuis des années, Jérôme <sup>(1)</sup> effectuait chaque matin 140 km pour se rendre à son bureau et autant le soir pour rentrer à son domicile. Il n'a donc pas hésité lorsque le CNFPT a ouvert l'appel à candidatures sur le télétravail. Désormais, il se rend chaque jeudi dans des locaux que l'établissement public possède à proximité de chez lui. Jérôme y a son propre bureau. "*Je demeure ainsi dans un environnement professionnel, mais sans partager les dossiers du quotidien avec les autres agents présents dans la structure*", se félicite ce chef de service. Moins dérangé, il trouve plus facilement la concentration nécessaire à la rédaction des rapports et des notes. D'où une efficacité plus grande. Un résultat qui s'ajoute à un gain de temps et à une réduction de la fatigue. "*Je démarre désormais la semaine en me disant que celle-ci va être plus légère*", conclut-il.

Agnès <sup>(1)</sup> est, elle aussi, plus reposée et moins stressée. Chaque lundi, cet autre cadre du CNFPT travaille à son domicile, lequel est situé à 120 km de son lieu de travail habituel. La pièce où elle a installé l'ordinateur mis à sa disposition n'est pas un espace dédié, mais elle offre luminosité et calme. Plutôt que d'être toute la journée sous pression en raison du train qu'elle ne doit pas manquer le soir, elle s'offre une généreuse pause méridienne. L'occasion de partager le déjeuner avec une amie, ou de faire du sport. Le lundi, Agnès peut aussi réaliser des démarches nécessitant sa présence au domicile, comme la visite annuelle d'entretien de la chaudière. Avant, elle était obligée de poser un jour de congé dans ce but.

**Aucun métier ne peut être exclu d'office.** Mieux articuler la vie professionnelle et la vie personnelle : c'est, aux yeux de six Français sur dix, le principal bénéfice du recours au télétravail, comme le révèle un sondage Harris interactive/Enedis réalisé en ligne au mois de mars dernier auprès d'un échantillon d'un millier de personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus. Des interviewés qui citent ensuite la réduction de la pollution (47 %), la responsabilisation (45 %) et la préservation de la santé des salariés (31 %), mais aussi la plus grande attractivité (27 %) et

l'amélioration des performances (22 %) de l'entreprise ou de l'administration qui propose ce mode de travail. Reconnaisant les multiples atouts du télétravail, les actifs sont majoritaires (65 %) à vouloir le mettre en œuvre, de préférence (51 %) sous la forme d'une combinaison entre du temps passé sur leur lieu de travail et du travail à domicile.

Si, séduits par ce type d'organisation, vous êtes décidés à déposer votre candidature auprès de votre employeur, ce dernier ne refusera pas nécessairement. Il y a quelques années, les conseils généraux du Finistère et de l'Hérault, la ville de Quimper et sa communauté, ou encore le Conseil Régional d'Auvergne faisaient figure de pionniers. Depuis, ces collectivités ont fait des émules, à la faveur d'un cadre juridique clair, fixé par l'article 133 de la loi "Sauvadet" du 12 mars 2012 et son décret d'application du 11 février 2016.

Mais, la plupart du temps, seule une partie – parfois minime – des agents des entités concernées travaillent à distance (à leur domicile ou dans des espaces professionnels dédiés). En général, les collectivités ont déterminé des critères sur lesquels elles s'appuient pour formuler leur réponse aux demandes des agents. A cet égard, elles ont intérêt à distinguer les activités susceptibles de faire l'objet du télétravail de celles qui ne le sont pas, comme le recommande Gilles Manchon, vice-président (FO) du Conseil Régional de gestion de la délégation PACA de l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH), qui a contribué à la réalisation d'un guide pratique sur le télétravail. *"Un métier est constitué de plusieurs activités, dont certaines ne sont pas compatibles avec le télétravail et d'autres, qui, en revanche autorisent sa mise en œuvre. Donc aucun métier n'est a priori à exclure"*, souligne-t-il. Mais le télétravail requiert *"un sens important de l'autonomie"* et *"n'est donc pas à la portée de tout le monde"*, fait remarquer Eric Pérès, Secrétaire Général de FO-Cadres.

**Élément clé : la confiance.** Il insiste aussi sur l'indispensable confiance que l'encadrement doit accorder aux télétravailleurs. Ce dernier doit accepter de *"lâcher la bride"* à des agents qui ne sont plus physiquement présents dans les locaux de leur employeur. C'est un défi pour de nombreux cadres habitués à évaluer la performance des salariés sur leur présence. Y compris dans des structures a priori ouvertes à l'innovation.

Au cours d'une conversation, un cadre du CNFPT aurait par exemple évoqué la réduction du temps de travail (RTT) à la place du télétravail. Un lapsus qui ne manque pas d'interroger. *"La confiance n'exclut pas le contrôle"*, précise Gilles Manchon. Mais ce contrôle doit être adapté : il s'agit bien davantage de vérifier si les objectifs sont atteints que si les tâches journalières sont effectivement réalisées. Ainsi, le télétravail conduit à passer à *"un management par objectifs"*. Au-delà, il constitue une opportunité pour engager une réflexion générale sur les pratiques managériales et le rapport au travail. Les collectivités auront intérêt à accompagner leurs managers dans ces évolutions, par exemple via une formation, comme l'a fait le CNFPT pour ses propres cadres. Le guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la Fonction Publique élaboré par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) offre aussi des pistes sur le sujet <sup>(2)</sup>

Mais certains encadrants persistent à vouloir maintenir la main mise sur leurs salariés en télétravail. Ils peuvent mettre en place des moyens de contrôle, à l'aide du téléphone ou de la vidéo. On peut aussi craindre que des entreprises ou des administrations ne soient tentées de contrôler leurs salariés via la géolocalisation. Réelles ou potentielles, ces dérives placent les personnes concernées dans un véritable *"carcan"*, dénonce Eric Pérès. Dans un tel climat de suspicion, qui peut être

renforcé par la jalousie des salariés classiques à leur égard, les télétravailleurs peuvent vouloir prouver qu'ils font bien leur travail hors des murs de l'organisme qui les emploie. Ils sont donc parfois poussés à "*surinvestir la sphère professionnelle*", avec à la clé un risque de fatigue et de stress. La vie personnelle fait souvent les frais de telles situations.

**Risque de solitude.** La qualité de vie se dégrade également lorsque les encadrants ont tendance à solliciter les télétravailleurs en dehors des horaires de travail. Dans de tels cas, le droit à la déconnexion introduit par la loi Travail du 8 août 2016 apparaît utile, à condition qu'il fasse l'objet d'une véritable négociation avec les syndicats.

S'il ne s'applique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 que dans le secteur privé, des collectivités l'ont adopté. A l'instar de la ville de Paris, qui s'est doté d'un "*mode d'emploi de la déconnexion*". Ce guide invite les agents à envisager systématiquement les alternatives aux courriels. Il définit notamment des plages horaires pendant lesquelles l'envoi de courriels doit être évité et pendant lesquelles il n'est pas attendu de réponse de la part des agents.

Parmi les principaux risques induits par le travail à distance, 56 % des télétravailleurs ayant répondu à l'enquête Harris citent l'atténuation de la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ensuite, ils pointent la survenance d'"*un sentiment de solitude*" (49 %), qui est moins élevé en télécentre. Eloigné de ses collègues, le télétravailleur n'est plus dans une situation qui favorise "*la confrontation des idées*", pointe Eric Pérès. Dans le pire des cas, il est "*désocialisé*". Une réelle souffrance des individus peut en découler. Si on n'y prend pas garde, le télétravail peut amoindrir l'adhésion du salarié à l'organisme qui l'emploie et faire disparaître son identité professionnelle, poursuit-il. Un essoufflement et une baisse de productivité peuvent en résulter. Par ailleurs, un risque de désorganisation du collectif de travail guette potentiellement les administrations qui recourent au télétravail.

**Imposer le télétravail : contre-productif et dangereux.** Le pouvoir réglementaire semble avoir bien perçu ces dangers en limitant à trois jours par semaine la possibilité de télétravailler dans la Fonction Publique et en la concevant comme une situation réversible.

Force Ouvrière prônait de tels garde-fous depuis plusieurs années. Mais avant d'envisager un retour à des formes classiques de travail, il est possible de déployer des solutions techniques, comme des outils informatiques facilitant le travail en équipe. En outre, un jour de la semaine peut être "*sanctuarisé*", comme c'est le cas au CNFPT : les réunions sont organisées au cours de cette journée où aucun agent n'est en télétravail. Quand les managers travaillent eux-mêmes à distance, une bonne habitude consiste pour eux à passer en début de journée un coup de fil à leurs collaborateurs. "*Même s'il n'y a pas de dossier important en instance, je dis bonjour à l'équipe et je demande si tout va bien et s'il y a des questions*", témoigne Jérôme, du CNFPT.

Le danger guette aussi les entreprises et les administrations, lorsque celles-ci développent le télétravail avant tout pour réduire leurs surfaces de bureaux et ainsi rationaliser les coûts. La métropole Aix-Marseille-Provence pourrait tomber dans le piège, déplore Michel Karabadjakian, Secrétaire Général Adjoint des Territoriaux de la ville de Marseille. 900 agents de la métropole doivent prochainement intégrer 12 étages de la nouvelle tour *La Marseillaise* située au cœur du quartier Euroméditerranée. "*L'administration veut mettre en place des bureaux partagés et les surbooker*", explique-t-il. En parallèle, elle veut "*imposer le télétravail*" à une partie des agents,

dans le but de "*faire des économies*", sans doute plus que pour améliorer les conditions de travail. Le projet qui répond, certes, à l'aspiration de certains agents au télétravail devra, pour être un succès, être adapté à la situation de chacun d'eux, souligne le responsable syndical. Il recommande pour cela l'expérimentation d'un jour de télétravail avec des agents volontaires et la conduite d'une évaluation à son terme. "*Imposer le télétravail d'une manière unilatérale sans pouvoir donner de la souplesse aux salariés dans les choix et les modalités, cela conduit à un échec*", prévient lui aussi Eric Pérès. Dans un tel cas, l'organisme employeur "*ne gagne ni en efficacité, ni en créativité, ni en innovation*" et les relations de travail sont "*disloquées*". La négociation d'accords collectifs sur le télétravail entre employeurs et représentants syndicaux permet d'éviter cet écueil, conclut le Secrétaire Général de FO-Cadres.

### ***Si vous êtes tentés par l'aventure***

Vous souhaitez rejoindre les quelque 17 % de salariés français qui, aujourd'hui, travaillent à distance (*travail nomade compris*) en utilisant les technologies de l'information et de la communication ?

Si vous en avez l'envie, vous pouvez mesurer votre aptitude et votre connaissance des technologies de l'information, grâce à un test d'auto-évaluation élaboré par les délégations régionales PACA et Languedoc-Roussillon de l'ANFH <sup>(3)</sup>. Vous vous poserez les bonnes questions ; notamment : suis-je en mesure d'aménager à mon domicile un espace dédié au télétravail qui me permettra de travailler efficacement et aurai-je la capacité d'éviter l'empiètement de mes obligations personnelles et familiales sur mes obligations professionnelles, et inversement ?

Tout aussi utile pour ceux qui pourront se le procurer : le "*jeux sérieux*" créé l'an dernier par la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de la région Occitanie. Il s'agit d'un jeu de cartes permettant de découvrir de manière ludique les différentes facettes du télétravail.

Egalement instructifs, les retours d'expériences que l'on trouve dans une étude sur le télétravail publiée en 2013 par le CNFPT <sup>(4)</sup> et sur le site : [teletravailler.fr](http://teletravailler.fr) créé par le gouvernement.

Août 2018

**Thomas Beurey**

*Projets publics pour Force Ouvrière*

<sup>(1)</sup> Il s'agit d'un pseudonyme. L'interviewé a souhaité rester anonyme

<sup>(2)</sup> Disponible à partir du lien suivant

[www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/guide-teletravail-2016.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf)

<sup>(3)</sup> On le trouve dans le "memento pour les agents" à télécharger à partir du lien suivant :

[www.anfh.fr/paca/mes-outils-en-ligne/kit-mise-en-oeuvre-du-teletravail](http://www.anfh.fr/paca/mes-outils-en-ligne/kit-mise-en-oeuvre-du-teletravail)

<sup>(4)</sup> CNFPT, les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents, décembre 2013