



Travail à distance

L'enquête et les propositions de l'Alliance du Trèfle

Avril 2021

III. Commentaires complémentaires des répondants

Contraintes pendant la période de confinement

- Il est demandé d'accepter des temps de pause pour assurer les devoirs des enfants pendant la journée.
Extrait choisi : « *J'habite à 10mn en vélo de mon lieu de travail et j'ai 3 enfants. Chez moi, je n'ai pas de bureau. Le télétravail m'a vite semblé impossible avec les enfants dans les pattes. J'ai préféré prendre 2 jours de congés par semaine pour la continuité pédagogique. Les 3 autres jours j'ai travaillé au bureau.* »
- Le débit Internet pose d'autant plus problème quand on doit partager la bande passante avec les enfants qui ont aussi des visioconférences.
- Certains logements sont vraiment inadaptés (il manque une pièce ou trop petite surface).
- Le manque d'espace de travail est évidemment accru quand il y a deux télétravailleurs dans le foyer.

Motivation pour un travail à distance

➤ Motivations pour travailler à distance

- L'équilibre vie personnelle / vie professionnelle est régulièrement cité, avec des déclinaisons : meilleur relationnel familial, meilleure qualité de vie au quotidien, gain de temps (efficacité accrue et temps de trajet diminué) au bénéfice du temps passé pour soi ...
- Le gain d'efficacité est plusieurs fois mis en avant, en particulier une meilleure concentration sur les dossiers difficiles. Le gain est évident par rapport à un bureau partagé. A l'extrême, plusieurs collègues font part d'un réel soulagement par rapport aux conversations interminables avec les collègues, aux bruits de conversations dans les couloirs, « *aux commérages et à l'individualisme* » ...
- Le télétravail est parfois vu comme une protection ou une solution partielle : moins de stress lié « aux personnes nuisibles », solution partielle aux défaillances du management de proximité, solution pour certains problèmes de santé.
- Le télétravail est aussi vécu comme une prise de recul salutaire, permettant davantage de créativité, ou comme un ballon d'oxygène amenant de la nouveauté et permettant d'éviter l'ennui ... « *pour autant qu'il se limite à 1 à 2 jours/semaine* ».
- La réduction du temps passé dans les transports a plusieurs conséquences, personnelles (moins de stress, moins de fatigue, diminution du risque routier) et générales (moins de pollution, bénéfique pour l'environnement, réduction des embouteillages ...).
- Bien sûr, plus on habite loin de son lieu de travail et plus le bénéfice est important, en particulier quand on constate qu'on fait la même chose à la maison. A l'extrême, un collègue indique que s'il pouvait n'aller au bureau qu'une fois par semaine, cela l'amènerait à choisir un lieu de vie plus agréable à un coût moindre.
- La maîtrise du chauffage (20°C suffisent !) rappelle que certains bureaux sont inutilement surchauffés.
- Plus généralement, les répondants font remarquer que la France est en retard, que l'expérience en DREAL (télétravail depuis 3 ans) est un succès à reproduire, et que c'est incontournable en temps de crise sanitaire. Les plus enthousiastes considèrent ce mode de travail comme l'avenir pour la planète, pour nos enfants.



➤ Motivations pour ne pas travailler à distance

- La perte de contact humain, de lien social, est régulièrement citée, nuisant à la cohésion d'équipe et à la dynamique collective, privant des contacts informels, source de richesse. L'agent est vu comme coupé de son environnement de travail, de la vie de sa structure, et reste exclusivement concentré sur ses propres missions. A terme, il est craint une perte de la notion d'entraide mais aussi un appauvrissement des relations sociales : à terme, on ne gardera contact que par affinités.
- Le recours à la visioconférence est un frein à l'échange et à la créativité et amène une fatigue nerveuse.
- Les conditions matérielles sont meilleures au bureau ; les logements ne sont pas toujours adaptés. Bien sûr, le télétravail est moins intéressant quand on est proche de son lieu de travail, choix qu'on peut avoir fait délibérément et qui engage sur le long terme (logement plus cher, plus petit ... pour avoir moins de temps de transport).
- Certains craignent de ressentir un manque de concentration et de motivation. La séparation avec la vie personnelle est plus difficile et la journée de travail est ressentie comme interminable.
- Certaines tâches ne sont pas adaptées au télétravail : accueil du public, rencontre de nouveaux interlocuteurs, négociation, gestion du courrier papier, certification, enseignement, contrôle en abattoirs ... Sans doute à ce titre, le télétravail est cité comme « *source d'injustice entre les agents* ».
- Certaines procédures sont ralenties, notamment les délais de signature. Il est inadapté au tutorat de nouveaux agents.
- Nécessité d'imprimer de nombreux documents : on doit s'organiser pour aller les chercher. Le travail de secrétariat est plus lourd (impression de documents pour toute l'équipe). On trouve plus largement l'idée que les présents vont faire plus de tâches que les télétravailleurs (distribution du courrier, accueil, gestion des imprévus ...).
- Le télétravail augmente le nombre de mails à traiter.
- Les échanges sont moins fluides et plus compliqués qu'en présentiel.
- « Maintenir le présentiel comme la règle et le télétravail comme une exception », sous peine de perte de sens, de valeurs, de cohésion. L'encadrement intermédiaire risque de perdre beaucoup de temps pour manager une équipe avec des télétravailleurs, en plus du temps important qu'il consacre aux activités « métier ».
- Des réflexions de managers qui ont mal vécu le télétravail apparaissent également : « *les agents qui ne savent pas s'organiser connaissent une baisse de productivité* », « *le télétravail est inéquitable entre le personnel (qui aurait tout à gagner) et l'employeur (qui aurait tout à perdre)* », « *les encadrants passent trop de temps au téléphone* ».
- Plus généralement, les agents réticents voient le télétravail seulement en dépannage, qui n'a pas vocation à s'inscrire dans la durée (« *sauf dossiers complexes nécessitant un travail le week-end ou en soirée* » !). Certains concèdent tout de même l'idée d'un jour par semaine de télétravail au maximum ...
- Le questionnaire introduirait « *un biais favorable au télétravail sans tenir suffisamment compte des contraintes : manque d'outils de télétravail, manque d'outils de contrôle du télétravail, obligation de présentiel qui impose aux présents de faire le travail des télétravailleurs* ».

Travail à distance - Co-working

Certains trouvent intéressante l'idée d'un espace de co-working, surtout comme alternative au télétravail à domicile. Sont souvent suggérés les locaux d'autres services publics (mairie, sous-préfectures, préfectures, « *autres administrations de l'État* », chambre d'Agriculture, école, centre des impôts, autre DDI ... La condition principale est la proximité du domicile (voire de l'école) ; une autre condition souhaitée est de disposer d'un bureau non partagé et si possible d'avoir accès à une imprimante et à un téléphone fixe, si on ne dispose pas de téléphone mobile professionnel.

D'autres sont plus réticents, avançant la nécessité de garder une stabilité de lieu de travail ; revient souvent la question de confidentialité puis celle du coût d'occupation des locaux et d'assurance ; un tel lieu de travail ne résout pas le problème d'absence de contact avec les collègues proches qui se pose en télétravail. Par ailleurs, la réduction systématique des surfaces de locaux des administrations ne va pas dans le sens de la mise à disposition de bureaux. Enfin, la nécessité de manipuler de nombreux dossiers est un frein au nomadisme.

Quelques agents d'administration centrale imaginent être accueillis en province dans les locaux d'une DRAAF ou d'une DDPP.

A noter que des agents accepteraient de travailler dans un espace de co-working si cela pouvait permettre de faire accepter davantage de jours de télétravail.

Pistes d'amélioration

➤ Outils numériques

De nombreux et riches commentaires ont été faits sur l'amélioration des outils numériques :

* Visioconférences :

Selon les utilisateurs, les visioconférences sont :

- plébiscitées pour remplacer les réunions nécessitant de longs déplacements (fatigue, journées à rallonge, coût des déplacements, pollution, réchauffement climatique ...), mais certains rappellent l'utilité de conserver une réunion physique par an.
- considérées comme très utiles en temps de confinement, mais pas nécessaires en temps normal pour des réunions de service, ces dernières étant opportunément à organiser hors télétravail afin que les personnes se rencontrent.
- « l'utilisation des outils numériques est une question de cohérence : on ne peut prôner la dématérialisation pour les usagers sans l'appliquer dans notre fonctionnement interne ».

Les avantages cités :

- Souvent citées comme salvatrices pour les réunions des grandes régions administratives car elles évitent de longs trajets coûteux, fatigants et polluants.
- Les outils comme « lever la main » et la gestion de parole amènent paradoxalement à faciliter les échanges par rapport à certaines réunions présentiels.
- Elles incitent à une meilleure préparation et gestion/concision de la réunion.

Les inconvénients cités :

- Problèmes techniques : accès au réseau, mauvaise qualité du son et de l'image, équipement de l'utilisateur, sécurité des données, risque de saturation/plantage si on développe l'utilisation.
- Inadaptées aux malentendants, qui se sentent isolés.
- Méconnaissance de l'outil, entraînant des réunions poussives (temps de connexion de tous, prise de parole intempestive, bruits parasites ...).
- Rien ne vaut le présentiel pour la créativité, la convivialité, le langage non verbal, les « à côté » des réunions physiques. En outre, les personnes qui s'expriment peu d'habitude sont davantage oubliées.
- La nécessaire montée en puissance des infrastructures pour soutenir les outils numériques ainsi que l'augmentation de la consommation d'électricité montre que ces outils, loin d'être « écologiques » comme on le croit souvent, sont en fait très néfastes à l'environnement.

Les souhaits :

- Améliorer les conditions de connexion (bande passante).
- Améliorer l'ergonomie des outils et la sécurité.
- Avoir du matériel adapté (casques, micros, webcam ... voire téléphone et ordinateur portable, qui ne sont pas toujours fournis par l'employeur).
- Avoir un seul outil, mais sans restriction, ou un outil choisi pour chaque utilisation (exemple : formations).
- Développer les visioconférences avec des logiciels dédiés, sécurisés et fonctionnels. Mais certains agents y sont réticents, les visioconférences selon eux n'étant pas forcément au point, fatigantes et peu conviviales.
- Visioconférences plutôt qu'audioconférences, ces dernières étant plus fatigantes.
- Assouplir les VPN et autres pares-feux du MAA.
- Avoir des règles d'utilisation partagées (ou « guide de bonnes pratiques ») : couper le micro, prendre la parole ...
- Faire des formations à l'utilisation pour les managers et les agents.
- Éviter les réunions mixtes présentiel/visio, ou pire, présentiel/audio, où les participants qui sont à distance sont facilement oubliés.
- Certains demandent de limiter le nombre d'utilisateurs (sans doute après une expérience de réunion mal conduite) et la durée.
- Prendre les bonnes pratiques d'autres ministères/structures qui seraient plus avancés.
- Avoir une harmonisation interministérielle.

* Connexion à l'espace de travail :

- Elle est trop complexe à cause des pare-feux ministériels.
- Équiper tous les agents d'un VPN ou bien permettre l'accès sans VPN.
- Avoir Mélanie2Web sur les téléphones professionnels.



- Rendre Zoom accessible via le RIE.
- Systématiser les renvois d'appels téléphoniques.
- Résorber les zones blanches et développer la fibre partout.
- Permettre un partage de connexion suffisamment dimensionné via le téléphone professionnel.
- Adapter le bridage de chaque ordinateur aux missions de l'agent.
- Ne pas transférer de téléphone fixe professionnel sur un téléphone personnel.

*** Autres outils collaboratifs :**

- Les outils sont souvent considérés comme trop peu développés, trop peu utilisés, avec des règles restant à définir, parfois pas assez performants. D'autres considèrent qu'il y en a trop et qu'ils sont mal connus. Dans tous les cas, il faut les fiabiliser (exemple de Google docs qui est utilisé mais pas sécurisé) et les optimiser, et éviter les doublons.
- Établir une liste des outils et les rendre disponibles pour tous : co-construction de documents, parapheur électronique, outils de visioconférence avec partage de documents...

➤ **Management**

- Trop de temps a été perdu à l'organisation initiale, ordres et contre-ordres ...
- Il est régulièrement souhaité que l'encadrement soit mieux formé : notamment en matière d'organisation du travail, d'animation d'équipe, de conduite de réunions à distance, de maintien du lien, de contrôle équilibré, de droit à la déconnexion et de compréhension des situations de garde d'enfants.
- Utiliser des plannings partagés pour savoir quand un agent est joignable.
- Planifier les travaux, faire un point régulier.
- Attention aux objectifs inatteignables.

En matière d'autonomie, de confiance et de contrôle :

- Nombreux sont les messages dont le maître mot est « *flexibilité* » ou « *souplesse* ». Responsabiliser les agents qui doivent pouvoir choisir eux-mêmes en fonction de leur planning les jours de télétravail. Il est impensable de demander aux partenaires de s'adapter à nos jours de télétravail et a contrario il est dommage de se rendre au travail pour assister à une réunion ou une formation en visioconférence qui peut se faire depuis le domicile.
- Quelques répondants trouvent démagogique de défendre une absence de contrôle du temps de travail ; le contrôle par l'atteinte des objectifs serait trop fastidieux.
- D'autres, plus nombreux, considèrent qu'il faut favoriser l'autonomie et la prise d'initiative, contrôler sur l'efficacité et non sur le temps de présence, diminuer l'empilement hiérarchique, passer en mode « gestion de projets ». Extraits choisis : « *Il y a un manque cruel de confiance ou la peur d'une perte d'autorité en laissant aux agents l'autonomie à laquelle ils aspirent* ». « *Faire confiance aux personnels et leur laisser de l'autonomie plutôt que de les contrôler et d'exiger le présentisme* ».
- Assurer l'équité, entre administratifs et techniques, des conditions d'accès au télétravail.

➤ **Formation**

- Utiliser les possibilités de tutoriels, Webinaire, MOOC...
- Classes virtuelles de l'INFOMA à proposer en mode perfectionnement.
- Former les managers au management à distance.
- « *Savoir se comporter en visioconférence* » permettrait des visioconférences chaleureuses et non désincarnées.
- « *Apprendre à séparer vie professionnelle et vie personnelle et aménager son lieu de travail à la maison* ».
- Une idée émise de former 1 à 2 personnes qui elles-mêmes deviennent relais pour former en interne.
- Certains réclament une formation en présentiel de l'ensemble de l'équipe en même temps. Dans le même sens, sont identifiés les blocages de certains agents à l'utilisation de l'outil informatique.
- D'autres demandent une formation en visioconférence.
- Les formations doivent être pratiques et courtes.
- Une idée émise est que la participation à ces formations soit un prérequis pour être autorisé à télétravailler.
- Attention aux agents qui ne disposent pas des outils (ordinateur avec webcam, micro et casque) et reviennent de formation sans pouvoir mettre en pratique.
- Les connaissances de base (connexion à une visioconférence) peuvent être données par simple message à l'ensemble de la communauté de travail.

Conclusion

En fin de questionnaire les répondants étaient invités à faire part de leurs dernières propositions portant sur l'organisation du télétravail et d'autres pistes d'amélioration.

* Organisation du télétravail :

- Favoriser davantage de jours de télétravail pour ceux qui ont le plus de déplacement.
- Assouplir les règles internes d'accès au télétravail, notamment permettre les demandes de télétravail au fil de l'eau (« sans condition liée à la durée d'occupation du poste »), un choix plus libre des jours télétravaillés ... Cette demande cible en particulier les agents qui doivent être présents au bureau de manière imprévue (jours de certification évoluant d'une semaine à l'autre) mais également pour reporter un jour de télétravail qui tombe mal compte-tenu de l'activité.
- Les refus d'accès au télétravail hors période Covid-19 alors qu'on a expérimenté ce mode de travail avec succès en période subie sont inacceptables.
- « Réaliser une évaluation des résultats du télétravail pour montrer que le présentiel n'est ni meilleur ni plus efficace et couper court aux préjugés de ceux qui n'aiment pas / ou ne savent pas / télétravailler et considèrent les télétravailleurs comme des fainéants (sic) ».
- Les directions parisiennes qui peinent à recruter des agents (DGAL citée) devraient recruter des agents expérimentés en province et les faire travailler sur des sujets de fond (énumération de sujets...).
- « Donner aux services déconcentrés les moyens de mettre en place le télétravail ; les grands discours gouvernementaux ne suffisent pas. »
- le télétravail est souhaitable dans des situations précises où le travail sera plus facile à la maison (série de rendez-vous téléphoniques qui dérangent le collègue dans le même bureau, blessure empêchant de se rendre au travail mais ne nécessitant pas d'arrêt maladie, journée de grève dans les transports en commun ...).
- La période de confinement a permis d'améliorer l'équipement pour le travail à distance, de prendre conscience de l'intérêt de ce mode de travail et de la nécessité d'améliorer certains outils (visioconférence).
- Le manager doit pouvoir également télétravailler, la supervision d'une équipe n'étant pas du tout incompatible avec ce mode de travail (observation récurrente).
- Nommer une personne ressource qui puisse travailler sur le maintien de l'activité en temps de crise (continuité de service, serveurs, activités clés) ... Comprendre que le télétravail « n'est pas un risque mais une opportunité pour tous ».
- l'idée que la bonne utilisation par tous des outils de gestion de réservation de salles, de véhicules, des messages d'absence, ... permettra à ceux qui ne les suppléeront plus dans ces tâches de télétravailler aussi...
- « Le télétravail peut permettre de lutter contre la souffrance au travail » (**Remarque de l'Alliance du Trèfle : il faut de toutes façons s'attaquer aux causes de cette souffrance !**)
- il y a finalement eu une prise de conscience de certains agents qui ont découvert que leurs missions étaient télétravaillables et qui n'ont plus envie de retourner tous les jours au bureau.
- **Attention toutefois aux « dérapages »** : « c'est la possibilité de faire ses courses un matin en semaine » !!!
- Plusieurs interventions concernent le nombre de jours de télétravail maximum ou minimum qui serait à fixer (de 1 maximum à 2 ou 3 ... 1 jour pour les cadres ... 4 jours pour permettre d'aller vivre ailleurs ...); préserver 1 jour/semaine sans télétravail ni temps partiel pour réunir toute l'équipe ... Ou bien la proposition de télétravail sur la base du volontariat avec un nombre de jours maximum. Autre idée, gérer le télétravail sur un mois, sur un an (avec quota de jours) ... Ou encore pouvoir demander à tout moment de l'année et non plus en fin d'année pour l'année suivante.
- Un constat : les demandes de 3 jours de télétravail par semaine sont systématiquement refusées en administration centrale.
- L'idée que le télétravail ne devrait pas être un jour fixe revient régulièrement avec des variantes : réorganiser le planning de télétravail quand il y a des réunions sur site (avec rattrapage) ; fixer une quotité hebdomadaire à articuler librement suivant les contraintes professionnelles et personnelles.
- Crainte de certains agents de se voir retirer arbitrairement le renouvellement de l'autorisation de télétravail.
- Demande de journée de télétravail flottante.
- Avoir du matériel adapté.
- Établir une charte de déconnexion.
- Certains accepteraient d'évoluer aussi au bénéfice de l'employeur : réduction des surfaces de locaux. Par exemple, partager un bureau pour 2 entre 2 télétravailleurs n'ayant pas les mêmes jours de présence... (**Remarque de l'Alliance du Trèfle : cette proposition peut être un danger pour le lien social !**)
- D'autres considèrent que le télétravail devrait être fondé sur des raisons d'organisation du travail et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et non sur des raisons économiques et leurs conséquences en termes de fermeture de sites. Ils craignent que le télétravail accélère la réduction des moyens et des effectifs et voudraient des garanties.
- Du côté des encadrants les plus réticents : mettre en place des garanties (pointage, contrôle d'accès), voire refuser le télétravail si les conditions au domicile ne sont pas satisfaisantes ...



*** Autres commentaires et pistes d'amélioration :**

- Les équipes d'informaticiens ne sont pas dimensionnées pour répondre aux besoins. En département elles sont accaparées par la préfecture, peu disponibles pour les DDI, il faudrait avoir un informaticien dédié en DDCSPP.
- Avoir plus de réactivité pour équiper les agents.
- Instaurer une aide gouvernementale à l'équipement (« à l'instar de la prime à la casse des voitures »).
- Plusieurs agents envisagent de s'équiper personnellement à la maison (meublier de bureau), surtout si le nombre de jours de télétravail augmente.
- Plusieurs agents envisagent sérieusement de déménager pour s'adapter aux contraintes du télétravail. « *Permettre suffisamment de jours de télétravail pour qu'il soit possible d'aller habiter plus loin dans un logement plus grand et plus propice au télétravail* ».
- EPLEFPA : le fonctionnement y est très différent de celui des services déconcentrés. Beaucoup de choses restent à faire dans ces structures : moderniser les pratiques actuelles, développer des procédures, cadrer le télétravail.
- Les coûts induits pour les agents en télétravail doivent être pris en charge par l'administration (ou non selon les avis ...) : papier, encre, consommables, imprimante, chauffage et électricité ...
- Indiquer dans les fiches de poste le temps télétravaillable hebdomadaire.