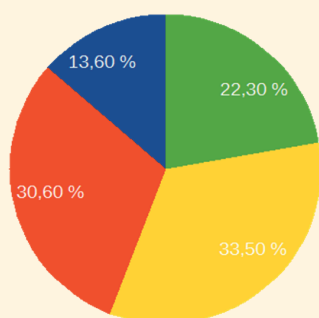


## LE TÉLÉTRAVAIL, UN ENJEU FORT POUR LES AGENTS !

### La consultation en chiffres\*

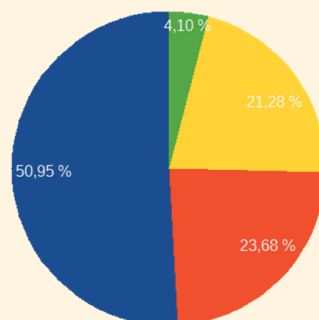
#### Vous êtes de catégorie

- A+
- A
- B
- C



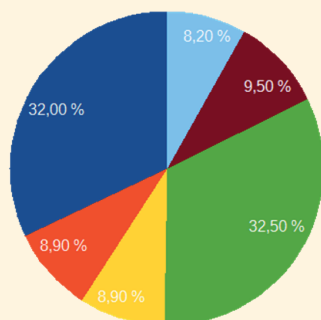
#### Vous êtes dans la filière

- Administrative
- Technique
- Scientifique
- Autre



#### Vous travaillez en

- UDAP
- Direction
- Secrétariat Général
- Patrimoine et Architecture
- Création
- Autre



\* 887 répondants, soit un taux de participation de 38 %

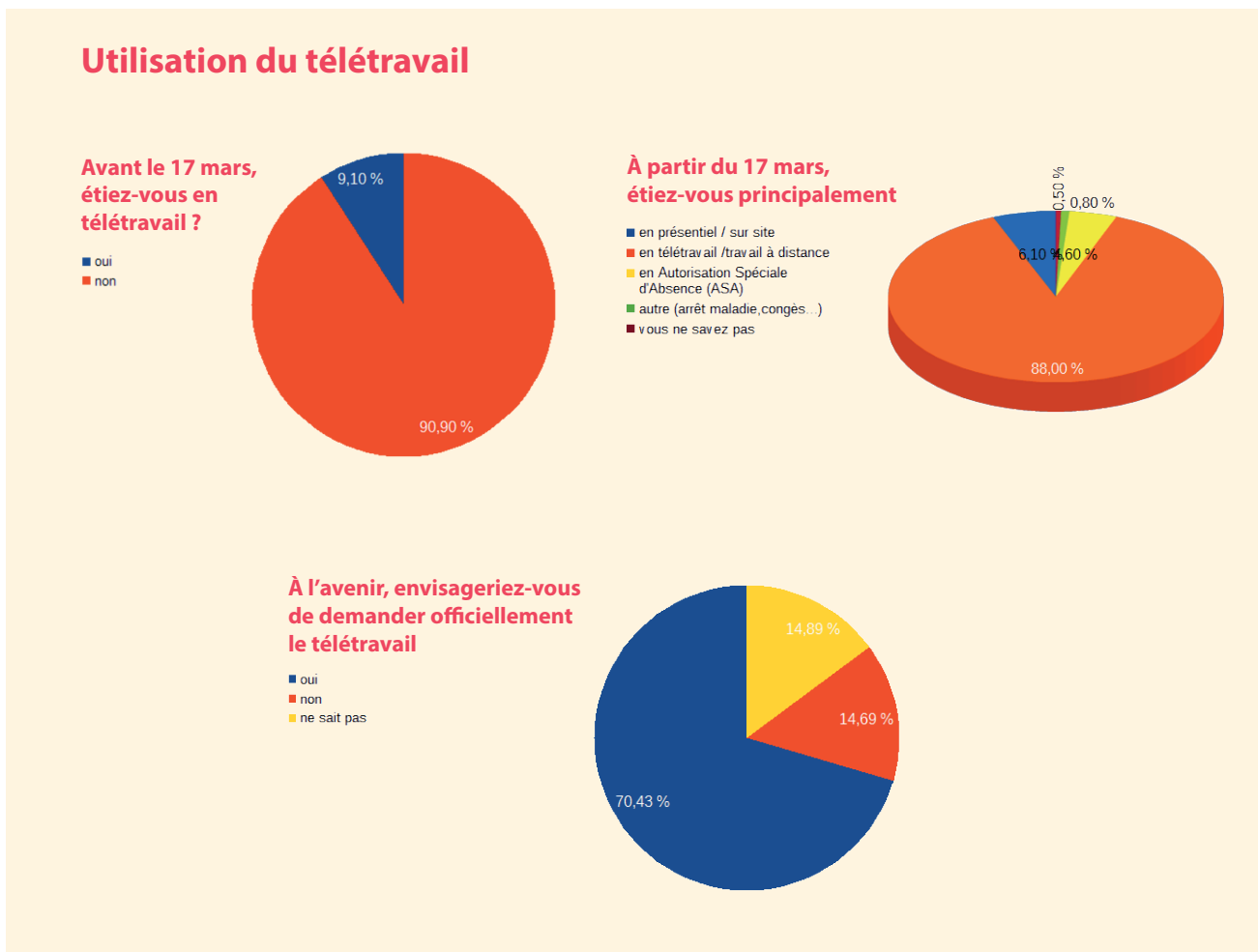
Le 17 mars 2020, le confinement a fait basculer l'ensemble des agents de notre Ministère dans l'ère du travail dématérialisé et à distance. Pourtant, le télétravail n'est pas un modèle d'organisation ni une méthodologie de travail apparus subitement avec la crise sanitaire. Prévu par arrêté ministériel du 31 mars 2017 précisant les conditions d'application du décret du 11 février 2016, le télétravail préexistait au virus et aurait déjà dû être mis en place et déjà largement développé au sein de notre Ministère.

Suite à cette situation inédite, le SNSD-CGT Culture et le SGPA-CGT Culture vous ont consulté sur votre expérience du « travail à distance » et sur vos attentes concernant les modalités d'application au sein des DRAC/DAC du dispositif télétravail dans la Fonction Publique (Décret du 5 mai 2020).

Fermée le 10 juillet 2020, **cette consultation a recueilli 887 réponses, soit un taux de participation de 38 %**. Toutes les catégories et toutes les filières sont représentées à l'image des agents des services décentralisés. Riche d'enseignements et d'informations (quantitatives et qualitatives), elle permet une analyse fine du bilan que vous faites du « travail à distance » pendant le confinement, et de vos attentes concernant la mise en œuvre d'un réel télétravail.

## Les premiers enseignements

Sans surprise, 70,5 % des agents ayant participé envisagent de demander officiellement le télétravail. Le nombre de jours souhaité est majoritairement d'un à deux jours par semaine.



Le questionnaire révèle qu'avant le 17 mars 2020, seulement 9,1 % des répondants étaient officiellement en télétravail. Le Ministère de la Culture décomptait seulement 127 agents télétravailleurs en DRAC en février 2020. À partir du 17 mars 2020, 88 % des répondants se déclarent en télétravail et travail à distance ! Le constat est sans appel, l'impréparation du Ministère est flagrante. C'est dire les empêchements qui ont opéré pendant 4 ans afin de limiter la mise en place du télétravail. Les agents en témoignent dans leurs commentaires : « *Je n'ai jamais fait de demande sachant le refus de principe de mes hiérarchies successives* », « *On m'a découragé de faire une demande en me disant que cela ne serait pas accepté* », « *Motif de refus : impossibilité de fournir un équipement* », « *Le télétravail est mal vu* », « *À ce jour, toujours pas de réponse* », « *Absence de réponse* » ...

Cette consultation permet de faire émerger des revendications très claires qui nous permettront de peser sur les conditions de mise en œuvre adaptées aux DRACDAC et de construire le rapport de force. **Une large majorité des répondants souhaite notamment que l'accès au télétravail soit garanti à tous les agents (75 %) et que soit assurée l'équité de traitement des demandes (67 %).**

## LE TÉLÉTRAVAIL, VERS UNE RÉVOLUTION DU MODÈLE MANAGÉRIAL !

### Pour pouvoir parler télétravail, il faut avant tout parler du travail !

Cette consultation démontre que le « travail à distance » n'a été qu'un révélateur de problématiques et dysfonctionnements déjà existants et non résolus jusqu'alors. Cela transparait à la fois dans les réponses et les commentaires des agents et explique en partie les résistances qui se sont exercées face à la mise en place du télétravail. « *Management direct déjà dépassé hors confinement* », « *Pour la surcharge de travail, le stress et le manque d'outils, c'est déjà notre quotidien en présentiel !* », « Les problèmes de management ne sont pas liés au confinement » ...

Alors qu'il était classique d'entendre que rien n'était télétravaillable, la période de

confinement a démontré, au contraire, qu'une très grande partie de nos tâches l'étaient. Seulement 3 % des répondants considèrent que leurs missions ne le sont pas. La question n'est donc plus de savoir si l'on peut télétravailler mais plutôt comment on télétravaille. Le « comment » devrait passer par un diagnostic et une analyse des métiers et du travail réel (chaînes opératoires, organigrammes, horaires, métiers, missions, moyens...) et s'appuyer sur l'expertise des agents qui sont les mieux à même de définir les tâches éligibles au télétravail et celles qui ne le sont pas, mais aussi de proposer les solutions les plus adaptées à une préservation du travail collectif.

### Vers une autre gestion de la ressource humaine

« *Le management à distance ne fait pas encore partie des pratiques managériales. Tout s'apprend !* »

Mais cette nouvelle perspective impose obligatoirement un nouveau modèle managérial. Seulement 27 % des répondants estiment que les pratiques de management à distance ont été efficaces. De « *l'inexistence* » du management, en passant par son « *hostilité* » et son caractère « *intrusif porteur de stress* », la marge de progression est très importante ! « *Formation de certains managers qui pensent qu'on ne fiche rien quand on est en télétravail* », « *Éviter les réflexions du type " pendant vos vacances "* » ...

Dans les commentaires, sont dénoncés notamment le manque d'informations, les

injonctions contradictoires, les décisions non concertées, les réunionites alibi sans intérêt (perte de temps), le manque de confiance et la suspicion de la hiérarchie... En lieu et place d'une organisation pyramidale uniquement fondée sur des liens de subordination, s'exprime la demande d'un système fondé sur des liens de coopération, de confiance et d'autonomie. Les termes « *souplesse* » et « *souples* » reviennent de manière récurrente dans les commentaires. La période de confinement a démontré le caractère obsolète du management actuel et la capacité des agents à s'adapter et à s'autogérer.

**Pour nos directions, alors même que le télétravail est possible depuis 2016 dans la Fonction Publique, il n'a jamais été une priorité. Il n'a jamais été ou trop rarement envisagé comme un gain mutuel employeur/employé, mais seulement comme une mesure de confort au seul bénéfice de l'agent.**

## L'importance du collectif de travail

Est affirmé également de manière très forte votre attachement au maintien des collectifs de travail. Le télétravail ne s'improvise pas, il s'anticipe et s'organise collectivement. Les encadrants ont la responsabilité de veiller à une bonne coordination et un bon niveau d'animation au sein des équipes. La distance physique entre les agents d'une même équipe, quelques jours par semaine, doit permettre de renouer avec des réunions de service et de coordination qui soient de véritables moments d'échanges et de concertation pour réfléchir aux objectifs, aux moyens, aux ajustements à faire pour mener les projets à terme.



## Du temps pour retrouver du sens dans son travail

La question du temps de travail est également un enjeu fort pour vous. Les aspects positifs du télétravail qui ont été le plus plébiscités sont l'absence de temps de transport, la gestion du temps de travail et la possibilité d'organiser son travail. Bref, pendant cette période, les agents se sont réappropriés leur travail et l'expérience a montré que plus de souplesse et d'autonomie a été productif. Sans les contraintes temporelles habituelles, l'absentéisme et les retards liés aux problèmes de transports ont été supprimés. Les agents ont retrouvé des marges de manœuvre dans leurs horaires, dans l'organisation de leur journée de travail et dans la planification de leurs tâches de travail. 55 % jugent d'ailleurs positif ce gain d'autonomie.



Pendant le confinement, 68 % des répondants ont travaillé avec leur matériel personnel et 13 % n'avait aucun matériel, soit 81 % sans dotation ministérielle pour accomplir leur travail ! Comment cela est-il encore possible en 2020 à l'ère de la dématérialisation, du travail nomade, de la transformation numérique voulue par le gouvernement ? Par exemple, quelle ironie quand on nous installe enfin un logiciel de visioconférence, à la fin du confinement, mais sur des ordinateurs sans webcam ni micro... Que dire de l'impossibilité d'accéder à des dossiers en format dématérialisé. Ce manque d'outils et d'accès participe largement aux aspects négatifs ressentis par les agents pendant cette période. Aujourd'hui, la combinaison de ces difficultés rend le télétravail matériellement impossible et constitue un obstacle majeur au déploiement du dispositif.

Il faut se donner les moyens à hauteur des besoins ! Dotation informatique, mobilité, logiciels adaptés, clé réseau, accès à distance, mémoire et espace de stockage suffisants, réseaux partagés, outils collaboratifs...

Non seulement le Ministère ne dote pas les agents de matériel, mais en plus il ne les défraie pas. Le Ministère se désengage complètement et fait reposer toute la charge du télétravail sur les agents. À la question « les frais supplémentaires occasionnés par le télétravail ont-ils été pris en charge par l'administration », seuls 0,4 % ont répondu oui !!!

**Il est plus que temps que le Ministère entre dans le XXI<sup>e</sup> siècle et rattrape le retard numérique dont les agents souffrent. Il n'y a pas que l'équipement qui par obsolescence consommée constitue un frein fondamental à une mise en œuvre large et équitable du télétravail. Le modèle managérial est au moins aussi obsolète et dépassé !**

**Dans tous les services, la mise en place du télétravail pour les agents qui le souhaitent devrait être un coup de fouet donné aux organisations du travail, une occasion de dynamiser les mécaniques de coordination et d'animation des collectifs.**

Le télétravail n'est pas une révolution des pratiques de travail, il n'est qu'un dispositif qui doit être articulé de manière raisonnée dans les mécaniques de travail en présence physique. Il doit permettre de faire ou de refaire équipe, communauté et de repenser le travail collectif.



## LE TÉLÉTRAVAIL, DANS LE RESPECT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET DE LA SANTÉ DES AGENTS !

Dans les réponses sur les aspects positifs et négatifs du télétravail, ainsi que dans les commentaires, les agents évoquent leurs conditions de travail et la préservation de leur santé.

### Le télétravail, un révélateur des maux du travail

Par exemple, 28 % des répondants trouvent un bénéfice au télétravail dans l'éloignement et/ou la diminution des conflits interpersonnels, et 43 % envisagent le télétravail comme un moyen d'avoir une meilleure préservation de leur santé. 60 % demandent une amélioration des postes de travail à domicile et dans les tiers lieux avec des précisions dans les commentaires : « chaise de bureau », « repose-pied », « grand écran »... Certains évoquent aussi lors de cette période l'apparition de « maux de dos » et de « fatigue visuelle ». Le terme « toxique » revient à plusieurs reprises dans les commentaires pour décrire leur environnement de travail.

Ces données interrogent forcément sur les tensions réelles qui s'exercent aujourd'hui dans les services des DRAC/DAC. Ce taux de réponses dit aussi combien la prévention des risques professionnels et la protection de la santé physique et mentale des agents est en panne ! Le télétravail n'a pas vocation à pallier aux manquements et à la responsabilité de l'employeur en la matière.

**Pour éviter les risques sociaux-organisationnels, qu'ils soient au bureau ou en télétravail, l'employeur doit procéder à l'évaluation des risques et faire de la prévention. Cette démarche doit éviter que le télétravail aggrave des situations existantes, induise un surinvestissement pathogène des agents dans leur travail, brouille la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, isole, entraîne une perte progressive d'un sentiment d'appartenance au collectif, ou provoque un flicage accru des agents...**



*"I can't remember—do I work at home or do I live at work?"*

## Se déconnecter du travail

Lors du « travail à distance » pendant le confinement, ces craintes se sont en partie vérifiées et matérialisées... Un quart des répondants ont subi un déséquilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, le dernier empiétant sur le premier. Les répondants évoquent aussi la perte du lien social avec les collègues du fait du télétravail. Ils soulignent aussi l'augmentation des amplitudes horaires, des journées à rallonge, et leur sur-sollicitation, que ce soit par mail, par téléphone ou par visioconférence. Dans leurs commentaires les agents l'attestent : « *Trop de pression psychologique par peur de ne pas en faire assez, ce qui amène à en faire trop, la hiérarchie étant suspicieuse* », « *Beaucoup de pressions, sentiment d'être contrôlé, appels réguliers dans la journée y compris en dehors des horaires de travail* », « *L'inflation d'échanges et d'informations par courriel était trop* », « *Autoritarisme, contrôle, soupçons, avalanche de mails les samedis et dimanches* » ...

**Le droit à la déconnexion doit être respecté ! Le travail, qu'il s'exerce sur site ou en télétravail, s'immisce dans la vie privée des agents, à tout moment, à toute heure. Penser le télétravail c'est aussi imposer et distinguer les temps dévolus au travail et ceux qui ne le sont pas.**



Alors que certains agents étaient sur-sollicités, d'autres au contraire n'ont eu aucune nouvelle de personne et ont été complètement abandonnés. Parfois, cette situation a été ressentie comme stressante et culpabilisante, mais parfois, cette situation a été l'occasion de travailler au calme, sans interruption, et a permis une meilleure concentration.

Tout l'enjeu du management à distance est de trouver le juste milieu entre ces deux extrêmes. **D'où l'importance, dans la mise en œuvre du télétravail, d'une bonne communication, adaptée, de plans de formations des futurs télétravailleurs et des encadrants, puis de veiller à ses propres limites et celles des autres lorsque les effets de la charge mentale du travail apparaissent.**

## CONCLUSIONS

Quand on voit comment le Ministère a traité le sujet du télétravail depuis 2016, on est en droit d'avoir des doutes sur son implication à réellement vouloir le mettre en œuvre désormais. Certes, le contexte nous a contraints à expérimenter le « travail à distance », mais, face à l'inertie du Ministère, maintenant, c'est à nous de nous emparer du dossier « télétravail » afin de nous assurer des conditions de sa mise en œuvre. Ce dossier est d'autant plus important que la mise en place du télétravail est attendue par les agents depuis 2016, et que, comme le démontrent les résultats de notre consultation, leurs attentes ont été renforcées par la période que nous venons de traverser.

**Vous avez bien compris les enjeux du télétravail : au-delà des problèmes de dotation de matériel, il est aussi question du travail, de son organisation, du management et des collectifs. Vous ne vous y trompez pas, le télétravail doit nous obliger à analyser nos métiers et à repenser sérieusement nos organisations. Vous souhaitez remettre du collectif, du participatif, de la collaboration et espérez que ce dispositif de télétravail sera l'occasion de retrouver de la confiance et de l'autonomie.**

**Un diagnostic et une remise en question de nos pratiques seraient une preuve de maturité, nécessaire à la mise en place du télétravail. Le télétravail, oui, mais bien encadré et pas à n'importe quel prix !**

Depuis le 5 mai 2020, un décret fixe de nouvelles modalités du télétravail. Nous faisons face, une fois de plus, aux réticences de nos administrations pour mettre en œuvre ces évolutions, notamment pour les jours flottants. Ici ou là, les représentants du personnel assistent à des réunions avec les directions locales sur le sujet. Certaines directions sont toujours dans une logique de limiter le télétravail dans une vision purement comptable et individualisée. Le télétravail ne peut être conçu uniquement sous l'angle du nombre d'agents qui ne seront pas sur site. Certains chefs de service réunissent leurs équipes pour réfléchir collectivement à de nouvelles organisations du travail où le télétravail et le présentiel bénéficient à tous.

**Dans quelques jours, les représentants du personnel nationaux entameront les négociations sur les modalités d'application de ce décret dans les DRAC/DAC. Avec l'appui de cette enquête, les représentants CGT pourront défendre vos attentes et porter un autre regard sur le travail tant du point de vue de son organisation et de son**



**fonctionnement que du point de vue de la santé et de l'amélioration des conditions du travail. Le travail de demain sera celui que nous voudrions, il sera le nôtre !**



**Tout d'abord, rappelons que le télétravail doit être la volonté des agents, il ne doit pas être imposé à des personnes qui ne le veulent pas. Le télétravail doit rester une modalité de travail en articulation avec le présentiel.**

## **Pour le SNSD-CGT-CULTURE et le SGPA-CGT-CULTURE :**

- Le télétravail doit être mis en œuvre dans le strict respect des textes réglementaires existants (notamment le décret du 5 mai 2020), afin d'éviter des disparités d'application et d'interprétation en fonction des lieux et des décideurs ;
- Le télétravail doit être accessible à tous les agents, quels que soient leurs statuts, leurs catégories, leurs filières, leurs rattachements hiérarchiques, leurs situations géographiques, leur situation familiale ;
- Les demandes de télétravail doivent être traitées sans iniquité, sur critères objectifs, et dans la transparence. Aucune pression ne doit être exercée pour qu'ils renoncent à leurs demandes ou qu'ils changent les modalités de télétravail choisies. Les modalités pratiques des demandes doivent être facilitées ;
- Les tâches télétravaillables doivent être identifiées au sein de chaque métier et être précisées dans les fiches de poste ;
- Le télétravail doit être possible uniquement sur demande de l'agent, fondée sur le volontariat et la réversibilité ;
- L'employeur doit fournir tous les moyens nécessaires au télétravail (dotation en matériel informatique, logiciels, accès réseau...), prendre en charge tous les frais inhérents et s'engager à adapter les postes de télétravail au domicile et dans les tiers lieux ;
- Le télétravail doit être anticipé et organisé à l'échelle des collectifs de travail (service ou pôle) afin de préserver et renforcer ces derniers ;
- Le déploiement du télétravail ne doit pas se faire au détriment de la politique immobilière et être le prétexte à une réduction des implantations et/ou du nombre de bureaux : le télétravail n'est qu'un dispositif complémentaire ;
- Le télétravail ne peut exonérer l'employeur d'une véritable politique de prévention des risques, notamment sociaux-organisationnels ;
- Le droit à la déconnexion en dehors des horaires de travail doit être respecté, et de fait, le temps de travail doit également être respecté ;
- Toutes les périodes de travail doivent être prises en compte pour évaluer la durée réelle de travail et la charge réelle de l'activité professionnelle ;
- La vie privée au travail doit être respectée en interdisant toute pratique intrusive sur le contrôle de l'activité du télétravailleur (dispositif de surveillance auditive et/ou visuelle, captation de données à l'insu du télétravailleur...) ;
- La mise en place du télétravail doit être l'occasion de penser collectivement à de nouvelles organisations du travail ;
- Le déploiement du télétravail doit s'accompagner d'un plan de formation spécifique pour les agents et les encadrants.

Pour adhérer à la CGT-Culture, vous trouverez les documents sur <https://www.cgt-culture.fr/adherer/>, à renvoyer par mél à [cgt-culture@culture.gouv.fr](mailto:cgt-culture@culture.gouv.fr) ou par voie postale à CGT-Culture Trésorerie 61 rue de Richelieu 75002 Paris.

## PETIT VADEMECUM NON EXHAUSTIF SUR LE TÉLÉTRAVAIL

### ce que dit la législation

Le principe du télétravail et ses applications sont régis, dans la Fonction Publique, par le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 (modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016) relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail.

Ce décret définit le télétravail et détermine les nouvelles modalités de recours au télétravail dans la Fonction Publique. Il permet le recours ponctuel au télétravail et prévoit de nouvelles dispositions relatives au lieu d'exercice du télétravail, à la formalisation de l'autorisation de télétravail et aux garanties apportées aux agents.

Dans certaines conditions, le décret permet le recours à l'utilisation du matériel informatique personnel de l'agent travaillant à distance. Il permet aussi, en cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès au site ou le travail sur site ou en fonction de situations médicales, de déroger à la limitation de la règle imposant un maximum de trois jours de télétravail par semaine.

Pour rappel, le décret définit le télétravail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

- Le télétravail repose toujours sur le volontariat, ce qui signifie que cette modalité d'organisation du travail doit être demandée par l'agent et ne peut pas lui être imposée par son employeur ;

- À la réception de la demande de télétravail de l'agent, l'employeur doit donner une réponse écrite dans un délai maximum d'1 mois ;

- Le télétravail est désormais formalisé par une simple autorisation (plus besoin d'arrêté individuel ou d'avenant au contrat), sans limitation de durée, mais qui peut prévoir une période d'adaptation de 3 mois maximum ;

- Cette autorisation est réversible, c'est-à-dire qu'il peut être mis fin au télétravail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance de 2 mois (sauf nécessité de service dûment motivée) ;

- Tout refus opposé à une demande de télétravail ainsi que toute interruption du télétravail à l'initiative de l'administration doivent être motivés et précédés d'un entretien ;

- Pour préserver l'organisation collective du travail et éviter l'isolement des agents en télétravail, la durée de présence sur site de l'agent qui bénéficie d'une autorisation de télétravail ne peut pas être inférieure à 2 jours/semaine (sauf dérogation pour les agents dont l'état de santé le justifie et en cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site). Pour un agent à temps complet, le nombre de jours télétravaillés ne peut donc pas être supérieur à 3 jours/semaine. L'intérêt du service et les besoins du collectif de travail peuvent justifier que l'autorisation accordée par l'employeur soit inférieure à ce plafond ;

- Ce nouveau décret introduit la possibilité que l'autorisation de télétravail soit délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail. L'autorisation peut prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois ainsi que l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an. Un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités ;

- Uniquement dans le cas où l'agent demande l'utilisation de jours flottants de télétravail ou dans le cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site obligeant le recours au télétravail, l'administration peut autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel de l'agent. Ce qui signifie que, dans tous les autres cas, le matériel doit être fourni par l'administration ;

- Le télétravail peut désormais être organisé soit au domicile de l'agent, soit dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel (tiers-lieu) ;

- L'employeur doit prendre en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que la maintenance de ceux-ci. Mais l'employeur n'est pas tenu de prendre en charge le coût de la location d'un espace destiné au télétravail ;

- Le télétravail respecte le principe d'égalité de traitement : les agents en télétravail et les agents exerçant leurs activités sur site ont les mêmes droits et obligations.