
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Bilan de la mise en œuvre du télétravail

au ministère de la culture

Avril 2017 / Septembre 2018

Pris en application de l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 est venu encadrer la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. L'arrêté du 31 mars 2017 portant application au ministère du décret du 11 février 2016 décline, pour l'ensemble du périmètre ministériel, les modalités de mise en œuvre du télétravail en administration centrale, services à compétence nationale, services déconcentrés et établissements publics administratifs. Une note accompagnant l'arrêté est venue préciser les dispositions applicables ainsi que la procédure de mise en œuvre du télétravail.

Les grands principes de cette nouvelle forme d'organisation du travail sont les suivants :

- les agents ont les mêmes droits et obligations qu'ils soient en télétravail ou sur leur lieu d'affectation ;
- la démarche est volontaire et réversible, accordée sous réserve des nécessités de services ;
- ce mode d'organisation du travail ne peut être prévu que 3 jours maximum par semaine pour les agents travaillant à temps plein ;
- les activités non éligibles au télétravail sont des activités qui nécessitent la présence physique de l'agent dans le service, le travail sur des données confidentielles ou sensibles, et l'utilisation d'application qui ne sont pas disponibles en dehors du lieu d'affectation ;
- la durée du télétravail est comprise entre 3 mois et 1 an et une période d'adaptation est obligatoire si la durée est fixée à plus de 3 mois ;
- l'équipement nécessaire est déterminé par l'employeur, en fonction des possibilités du service informatique. L'abonnement internet n'est pas pris en charge par l'administration ;
- l'agent en télétravail conserve son poste sur son lieu d'affectation.

La mise en œuvre du télétravail implique, dans chaque département ministériel, la présentation d'un bilan annuel devant les instances de représentation des personnels, tel que prévu par les textes réglementaires encadrant le dispositif : « *Le télétravail fait l'objet d'un bilan annuel présenté aux comités techniques et aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents* » (article 9 du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature), et « *un bilan annuel sur les demandes de télétravail ainsi que sur les modalités de mise en œuvre du télétravail est présenté aux comités techniques et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents* » (article 13 de l'arrêté du 31 mars 2017 portant application au ministère de la culture et de la communication du décret n° 2016-151 du 11 février 2016).

À l'été 2018, soit près d'une année et demie après la publication de l'arrêté du 31 mars 2018, il était dénombré, sur le périmètre ministériel, 236 agents en télétravail, répartis ainsi :

- 37 agents en Administration Centrale (AC) ;
- 18 agents dans les Services à Compétence Nationale (SCN) ;
- 35 agents en DRAC ;
- 146 agents en Établissements Publics (EP).

Quelques éléments statistiques peuvent être produits sur les 90 agents du périmètre AC, SNC, DRAC¹ :

Répartition par sexe :

Hommes	Femmes
24 %	76 %

Plus des trois quarts des agents en télétravail sont des femmes.

Répartition par catégorie :

Catégorie A / Groupe 1	Catégorie B/ Groupe 2	Catégorie C / Groupes 3-4-5
50 %	19 %	31 %

La moitié des télétravailleurs sont des titulaires de catégorie A ou des contractuels du 1^{er} groupe. Un petit nombre d'agents de catégorie B ou de groupe 2 sont en télétravail.

Nombre de jours de télétravail par semaine :

1 journée/semaine	2 journées/semaine	3 journées/semaine	Situation dérogatoire²
68 %	28 %	3 %	1 %

La plupart des agents sont en télétravail un jour par semaine. Très peu d'agents télétravaillent trois jours par semaine.

En vue de réaliser un bilan du télétravail, un questionnaire a été élaboré via une plate-forme internet spécialisée dans les enquêtes en ligne (LimeSurvey), en lien avec la Mission de la Communication Interne, et envoyé à l'ensemble des télétravailleurs recensés à l'été 2018. En parallèle, afin de rendre ce bilan le plus complet possible, une enquête a également été menée par les autorités d'emplois, dans le but de recueillir le sentiment des responsables hiérarchiques concernés par cette nouvelle organisation du travail.

1 À savoir, les agents actuellement en télétravail ou ayant été en télétravail entre avril 2017 et août 2018.

2 Agents qui, du fait de leur état de santé et après avis du médecin de prévention, peuvent bénéficier d'une organisation dérogatoire au droit commun donc d'un nombre de jours supérieurs.

Ces deux enquêtes ont ainsi permis d'obtenir à la fois un bilan quantitatif et qualitatif du déploiement du télétravail au sein du ministère.

L'enquête LimeSurvey comportait une petite dizaine de questions. Celles-ci étaient, pour l'essentiel, des questions fermées. Quelques questions ouvertes permettaient aux agents de préciser leur réponse ; la dernière question, ouverte, portait sur le bilan global pouvant être fait par l'agent de son expérience en télétravail³. Les réponses étaient anonymes.

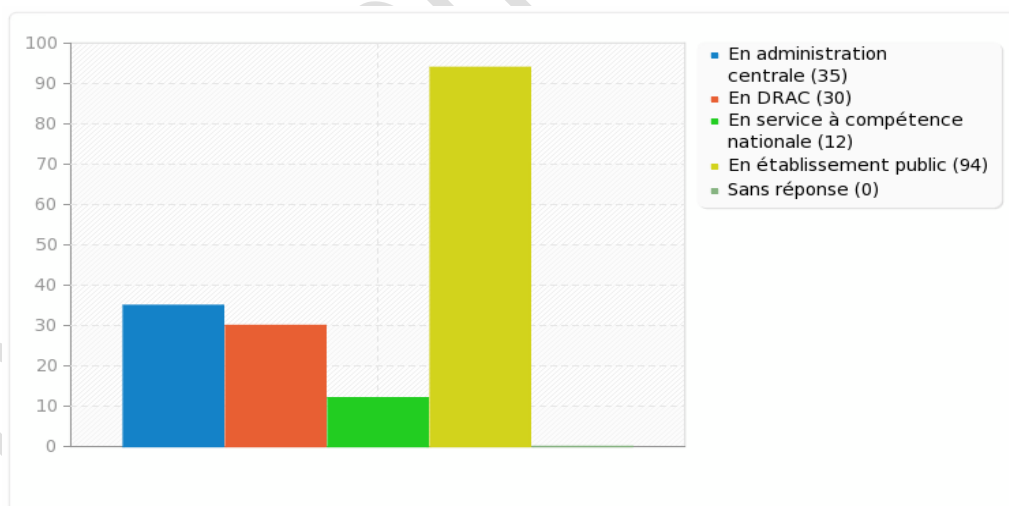
Les informations chiffrées proviennent des tableaux de suivi du Bureau des Affaires Transversales du Service des Ressources Humaines, qui traite les demandes des agents et fait un suivi complet des télétravailleurs ainsi que des éléments fournis par les EP concernés, à l'été 2018. Le questionnaire a été envoyé par voie dématérialisée le 30 août dernier ; un retour était attendu pour le 21 septembre.

L'étude concernait au total 236 personnes sur l'ensemble du périmètre ministériel (soit un peu moins de 1% des agents du périmètre ministériel). 171 agents ont complété le questionnaire.

Les résultats indiqués ici tiennent donc compte des réponses apportées par ces 171 agents.

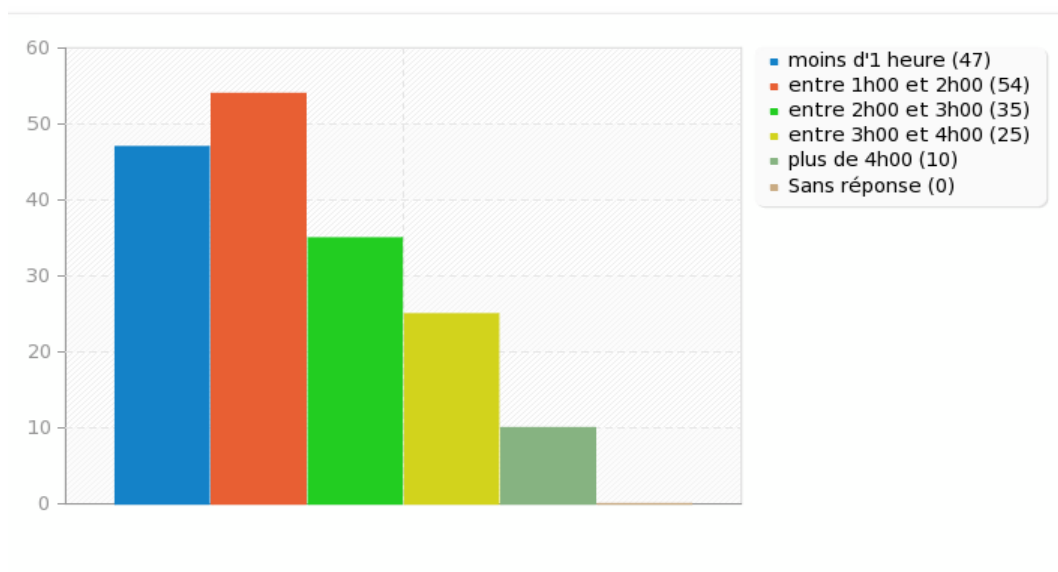
I. BILAN QUANTITATIF

1. Affectation des agents

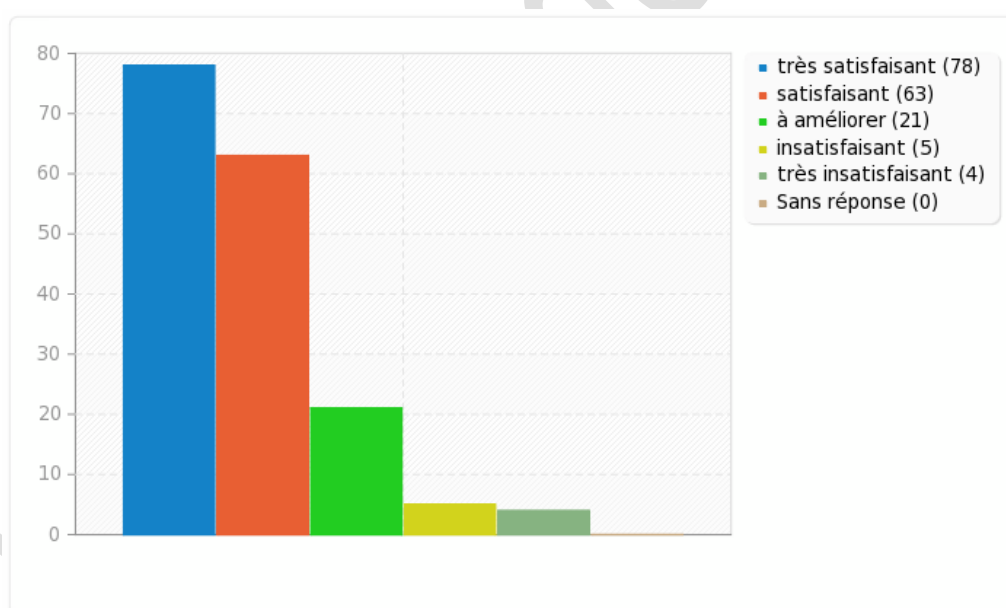


3 Cf. questionnaire en annexe.

2. Durée du trajet domicile/travail quotidien aller/retour :



3. Conditions matérielles d'exercice en télétravail (matériel mis à disposition par l'administration, espace de travail suffisant...)



La majorité des répondants au niveau ministériel sont « *très satisfaits* » (45 % de l'ensemble des réponses) de leurs conditions matérielles.

Les agents ayant renseigné la réponse « *à améliorer* », « *insatisfaisant* » ou « *très insatisfaisant* » ont très souvent motivé leur réponse par des problèmes de matériel informatique. Les agents ont notamment fait part de l'absence de matériel « *alors que le télétravail a commencé depuis plusieurs mois* », ou d'un « *mauvais fonctionnement des outils réseaux* », de la « *lenteur des vieux modèles d'ordinateur* » ou encore de l'absence « *de mise à disposition de logiciels* ».

spécifiques », ce qui ne permet pas de travailler hors réseau, ou de l'absence de « *ligne dédiée* », obligeant ainsi les collègues « *à transférer manuellement chaque appel* ». D'autres ont signalé le manque d'outils tels que l'imprimante, le scanner, ou la mise à disposition d'application métiers. Certains agents indiquent travailler avec leur matériel personnel, pour pallier les problèmes ou l'absence de matériel fourni par l'administration, ce qui n'est pourtant pas autorisé, pour des questions de sécurisation des données.

4. Principaux avantages et inconvénients du télétravail

Pour ces deux questions, les agents devaient classer 5 items par ordre d'importance. Ils pouvaient, en outre, ajouter librement d'autres effets positifs ou négatifs de ce mode d'organisation du travail.

- **Principaux effets positifs du télétravail**

Sur les 5 items proposés en réponse à cette question, les agents ont majoritairement classé le gain de transport en première position, loin devant les autres items. Viennent ensuite le gain d'efficacité, la diminution du stress, puis la souplesse dans l'organisation du travail. L'autonomie est plus marginalement citée.

Points positifs	Score pondéré
Gain de transport	349 points
Gain d'efficacité	286 points
Diminution du stress	201 points
Souplesse dans l'organisation du travail	125 points
Autonomie	59 points

Dans le champ libre « *autre effet positif* », les agents ont très souvent évoqué des éléments liés à la plus grande capacité de concentration : « *diminution des interruptions dans le travail* », « *environnement sonore paisible* », « *calme* ». D'autres éléments ont été mentionnés comme la baisse des coûts liés au transport, la réduction des émissions de CO2 ainsi qu'une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle. Un agent a également précisé que le télétravail lui avait permis de « *prendre des missions supplémentaires* ».

- **Principaux effets négatifs du télétravail**

À cette question, les agents ont, après pondération des 5 items proposés, classé quasiment ex-aequo la perte de convivialité et la difficulté de participer aux réunions. Viennent ensuite, assez loin derrière, le sentiment d'isolement et la confusion entre vie privée et vie professionnelle. La perte d'efficacité professionnelle est très rarement mentionnée.

Points négatifs	Score pondéré
Perte de convivialité	356 points
Difficulté de participer aux réunions	352 points
Sentiment d'isolement	160 points
Confusion entre vie privée et vie publique	138 points
Perte d'efficacité professionnelle	14 points

Dans le champ libre « autre effet négatifs », les agents ont très souvent indiqué qu'ils avaient procédé à un classement des 5 items, car il s'agissait d'un champ obligatoire du questionnaire, sans pour autant ressentir de réels inconvénients liés au télétravail. Nous pouvons néanmoins noter que, pour certains, le télétravail implique d'être « *toujours disponible* » ou de « *travailler beaucoup plus sans relâche à la maison* ». D'autres considèrent qu'il faut sans arrêt s'adapter « *à cause des réunions qui se greffent* » et qu'il est plus difficile de gérer son agenda. Les dossiers papiers qui doivent être transportés le jour de télétravail constituent également un inconvénient pour certains.

5. Perception du télétravail par les agents selon leur lieu d'affectation

En mettant en relation l'affectation des agents et leur degré de satisfaction, il apparaît, que les agents sont globalement satisfaits, voire très satisfaits de leur condition de télétravail, et ce quel que soit leur lieu d'affectation. Une exception notable apparaît cependant pour les agents affectés en DRAC. Ces derniers sont nettement moins satisfaits que leurs collègues notamment en raison du matériel mis à leur disposition.

Satisfaction/Affectation	En EP	En DRAC	En AC	En SCN	Total Résultats
0		3		1	4
1	2	3			5
2	11	4	5	1	21
3	30	15	16	2	63
4	51	5	14	8	78
Total Résultats	94	30	35	12	171

6. Formations suivies sur le périmètre Administration centrale, SCN et DRAC

Agents ayant suivi un stage « télétravail » sur la sphère AC/SCN/DRAC			
	2017	2018 : formés au 1er semestre	2018 : inscrits au 2nd semestre
Nombre d'agents ayant suivi une formation	25	22	21
Dont :			
- Nombre d'agents de catégorie A ayant suivi une formation	7	6	5
- Nombre d'agents de catégorie B ayant suivi une formation	2	2	5
- Nombre d'agents de catégorie C ayant suivi une formation	5	2	0
- Nombre d'agents contractuels ayant suivi une formation	4	4	6
- Nombre d'encadrants ayant suivi une formation	7	8	5

Deux formations spécifiques sont programmées par le DRMF⁴, qui semblent concerner de plus en plus d'agents, à mesure que le dispositif prend de l'ampleur.

- « Télétravail à destination des agents » ;
- « Télétravail pour cadre responsable d'équipe ».

Les deux sessions sont, chacune, programmées deux fois par an.

⁴ Les fiches de ces deux stages sont jointes en annexe.

Les données de 2017 reflètent le nombre de stagiaires ayant suivi une formation au télétravail au titre de l'année. Pour 2018, le nombre d'agents formés n'est connu que pour le premier semestre (et atteint presque le niveau d'agents formés en 2017). Apparaît également le nombre d'agents inscrits pour le second semestre.

Nous ne disposons pas des données des établissements publics.

II. BILAN QUALITATIF

1- RETOUR DES TELETRAVAILLEURS

1.1. Il apparaît, au vu des réponses à la dernière question ouverte de l'enquête « *quel bilan global faites-vous de votre expérience en télétravail ?* », que les agents sont globalement satisfaits de ce mode d'organisation du travail.

En effet, ces derniers ont très souvent mentionné le côté positif du télétravail en utilisant des termes tels que « *très bonne expérience* », « *extrêmement bénéfique* », « *très profitable* » ou encore « *excellent* ».

Les agents considèrent souvent que le fait de télétravailler permet une plus grande concentration et un travail de fond sur les dossiers, sans perturbation extérieure, donc une plus grande efficacité, sous réserve « *d'être bien organisé en amont* ».

Le temps gagné sur les transports revient également, en particulier chez les agents affectés en DRAC, tout comme la diminution de la fatigue, du stress et du coût que ceux-ci induisent.

Le télétravail permet, en outre, aux télétravailleurs du ministère de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, comme le fait de pouvoir : « *pratiquer à nouveau de la musique et du sport* », « *retrouver une vie sociale* », « *avoir une meilleure hygiène de vie* », et même « *préserver [sa] santé* ».

1.2. Cependant, ces points forts doivent être nuancés par d'autres réponses, moins positives. Certains télétravailleurs pointent en effet des difficultés.

Les problèmes les plus récurrents semblent être des problèmes de matériel, comme évoqué plus haut, qu'il s'agisse de l'installation à domicile, de « *l'offre de service en matière de logiciels* », ou encore du manque d'outils disponibles.

Des difficultés dans la gestion du temps ont été également parfois relevées : difficulté à « *quitter son écran* » et à ne pas dépasser ses horaires de travail par exemple.

Certains agents ont fait part de difficultés liées au temps d'accoutumance au dispositif, tant par la hiérarchie, que par les collègues de travail (le jour de télétravail d'un collègue est parfois perçu comme un jour de congé), ce qui peut parfois engendrer quelque tension au sein des équipes.

Par ailleurs, certains agents déclarent que « *la décision s'est faite attendre au-delà des deux mois prévus* », ou constatent une « *lenteur et complexité de la procédure mise en place* ». Certains agents ont néanmoins souligné la qualité du soutien du service des ressources humaines et du

pôle informatique du ministère.

Le risque d'isolement est également parfois souligné par des agents : « *les débuts ont été un peu difficiles, j'ai eu un sentiment de perte de repères* » ; d'autres considèrent qu'une journée de télétravail par semaine, voire deux tout au plus, constitue une limite à ne pas dépasser, afin de se sentir toujours « *intégré dans l'équipe* » et de ne pas « *perdre le lien avec les collègues* ».

2- RETOUR DES SERVICES (AC-EP-DRAC-SCN)

Le second volet de l'enquête, menée auprès des directions et services par les autorités d'emplois, permet de disposer d'une vision globale sur le niveau de déploiement du travail, mais également sur son impact sur l'organisation des services et le collectif de travail.

2.1. Bilan global

Dans les DRAC, le bilan s'avère plutôt positif, même si les secrétaires généraux confirment le sentiment mis en évidence par les agents en télétravail s'agissant des problèmes informatiques ou techniques qui peinent à être levés (accessibilité du réseau à distance, mise à disposition du matériel, coût trop important...) et qui constituent souvent un frein à la mise en œuvre du télétravail pour les agents des services déconcentrés.

Notons tout de même l'expérience réussie d'une DRAC qui constate un mieux-être de la part de ses agents en télétravail, et ne signale aucune remontée négative de la part des chefs de service. Cette DRAC explique ce bilan positif par l'important travail réalisé en amont, notamment en concertation avec les représentants du personnel, afin de définir les missions pouvant être effectuées en télétravail, les jours pouvant être télétravaillés, ainsi que sur les résultats attendus par les supérieurs hiérarchiques.

Concernant la sphère AC et SCN, le bilan global s'avère également plutôt positif. Aucun refus de télétravail n'a été signalé au SG, à la DGP, à la DGMIC et à la DGCA.

L'une des autorités d'emploi interrogée indique cependant que les services n'ont pas encore une maîtrise satisfaisante de la procédure, des circuits de traitement des demandes, des validations, des visas ou des délais de traitement, qui reste, selon elle, un axe d'amélioration important.

2.2. Impact du télétravail sur le collectif de travail

Ce dernier semble être très peu impacté par la mise en place du télétravail. En effet, le lien des agents en télétravail avec l'équipe est maintenu, sous réserve « *de veiller à ne pas prévoir de réunions multilatérales intéressant l'agent le jour où il télétravaille* ».

Un impact plus important peut être constaté sur l'organisation et le travail d'équipe de certains services, où il a par exemple été décidé de « *sanctuariser 2 jours par semaine pour les réunions et travaux d'équipe* ». D'autres services craignent que l'impact soit réellement négatif pour les collègues, qui pourraient « *se retrouver à devoir traiter les urgences des agents en télétravail* ».

D'autres responsables se sentent dans l'obligation de « *forcer* » les moments d'échange et de

convivialité, exercice parfois difficile à concilier avec une surcharge de travail, pour palier le fait que les agents se croisent et que cela pèse sur l'esprit d'équipe. D'autres enfin, font également parfois état d'une mauvaise perception de ce mode d'organisation par l'équipe, *« surtout quand le jour télétravail est accolé au week-end »*.

2.3. Impact du télétravail sur le travail des agents.

Il ressort globalement que le télétravail induit une plus grande efficacité et des effets très positifs. Par ailleurs, les agents apprécient de pouvoir éviter le stress des transports. Le télétravail est vécu comme une marque de confiance de la hiérarchie ; comme le précise un chef de service *« ce peut être un atout pour le bon management d'un service »*.

Les chefs de bureau constatent qu'en cas de nécessité (participation à des réunions par exemple), les agents en télétravail font en sorte d'être présents : *« en un an, seul le traitement d'une urgence imprévue a pu, en une unique occasion, avoir été légèrement compliqué par l'absence d'un agent en télétravail »*.

Un chef de service précise que la clef de la réussite de ce dispositif *« repose pour l'essentiel sur la mise en place de quelques règles de fonctionnement collectif clairement posées entre l'agent et sa hiérarchie en ce qui concerne les exceptions aux journées de télétravail qui pourront être demandées à l'agent (présence pour des réunions, présence en cas de congés d'une part importante du reste de l'équipe, répartition sur la semaine des jours de télétravail des différents collaborateurs concernés pour qu'ils ne se cumulent pas sur le même, etc...) »*.

Soulignons pour finir que, au vu du petit nombre de personnes interrogées, il paraît difficile de tirer des conclusions générales de cette enquête. Néanmoins, la question du matériel mis à disposition dans les DRAC doit être examinée.

Mis à part ces aspects techniques, les télétravailleurs interrogés tirent, dans l'ensemble, un bilan positif de leur expérience à l'instar des responsables hiérarchiques.

Le bilan qualitatif est sans doute le plus intéressant à exploiter, s'agissant des points de vigilance et de l'ensemble des éléments à prendre en compte afin de mettre en place un télétravail qui soit efficace à la fois pour l'agent mais également pour le collectif de travail dans son ensemble.

La bonne application du dispositif semble tenir à certains éléments clefs, que l'on peut mettre en évidence ici et que les futurs bilans viendront sans doute étoffer :

- Une concertation locale avec les organisations syndicales afin de mettre en œuvre le télétravail en fonction des spécificités de chaque service. Certains services ont, par exemple, acté en comité technique de proximité, le refus du télétravail le mercredi afin d'éviter tout risque de confusion avec le temps partiel.
- Des règles de fonctionnement posées en amont et identiques pour tous les agents d'un même service. Certains services sollicitent par exemple une répartition sur l'ensemble de la semaine des

jours de télétravail entre les agents d'une même équipe.

- Des télétravailleurs qui acceptent les « règles du jeu » imposées par le télétravail : consentir à revenir sur son lieu de travail si les nécessités de service l'imposent et prévoir de rendre compte précisément de son activité en télétravail à son supérieur hiérarchique.
- Une organisation qui tienne compte du collectif de travail. Les responsables hiérarchiques doivent être en mesure d'anticiper la mise en place du télétravail sur l'organisation et le fonctionnement de leur équipe. A titre d'exemple, certains chefs de bureau précisent sur le formulaire de demande de télétravail, les conséquences sur la future organisation de leur bureau ainsi que les mesures pouvant être prises, par anticipation, pour pallier l'éventuel impact sur la vie du service.

Il semble que plus ces conditions seront remplies, plus le changement de culture induit par la mise en œuvre de l'arrêté ministériel du 31 mars 2017 sera intégré et plus le télétravail sera considéré comme une façon de travailler identique aux autres, à la fois par les collègues, la hiérarchie mais aussi par l'ensemble de la communauté de travail.