



**TÉLÉTRAVAIL
BILAN NATIONAL
SUR LA MISE EN ŒUVRE
AU CNRS**

TÉLÉTRAVAIL

BILAN NATIONAL

CNRS DRH

3, rue Michel-Ange
75794 Paris Cedex 16
01 44 96 40 00

www.cnrs.fr



Direction de la publication
Direction de la rédaction
Direction adjointe de la rédaction

Antoine Petit
Hugues de La Giraudière
Florence Bouyer

Mise en page et relecture
Reproduction

Carine Constans
Service reprographie de l'IFSEM



6 > 7

Bilan des 3 campagnes

6

Le point de vue des agents

7

Les tiers-lieux

8 > 9

Accompagnement et formation

8

Le point de vue des encadrantes et des encadrants

9

Réalité de la mise en place

10

Perspectives

LE TÉLÉTRAVAIL EN CHIFFRES

2 904 AGENTS
EN TÉLÉTRAVAIL

1 757
sont des
femmes

2 750
personnels
fonctionnaires

154
personnels
contractuels

3 CAMPAGNES

92 %
D'INGÉNIEURES &
INGÉNIEURS, DE
TECHNICIENNES &
TECHNICIENS

9 %
D'AGENTS EN
TÉLÉTRAVAIL

BILAN

Âge moyen
45
ANS

+90 %
TAUX DE SATISFACTION DES
AGENTS, DES ENCADRANTES
& ENCADRANTS

RÉPARTITION

1 722
AGENTS EN RÉGION

111 500
KM
EN MOINS/SEMAINE



ÉDITORIAL

En 2019, le télétravail à domicile s'est mis en place au CNRS de façon régulière et formalisée pour environ 10 % des effectifs nationaux des laboratoires et des services de l'établissement.

Les 2 904 agents CNRS qui bénéficient de 2 950 jours de télétravail font 111 500 kilomètres en moins par semaine de trajet et gagnent 5 380 heures par semaine.

Pour autant qu'une journée de télétravail reste mineure sur un rythme hebdomadaire de travail, le domicile ne peut néanmoins être que le complément d'un lieu extérieur, fait de rencontres professionnelles enrichissantes et créatives.

Qu'il s'agisse de cohésion et de travail d'équipe, de visibilité et de reconnaissance de l'investissement individuel, d'interactions professionnelles avec ses collègues ou avec d'autres travailleurs, un des enjeux du monde du travail de demain est de se relocaliser voire de se réunifier.

Cela peut avoir lieu dans ses propres espaces de travail ou dans des espaces partagés. Le secteur de la recherche n'échappe pas à ce nouveau paradigme.

Ce rapport a été possible grâce aux agents et aux encadrantes et encadrants d'agents CNRS qui ont répondu à l'enquête diffusée au sein des laboratoires et des services du 20 juin au 10 juillet 2019, ainsi qu'aux services des ressources humaines des délégations et à la direction des ressources humaines par leurs remontées d'informations ou extraction de données du nouvel outil RH Ariane, au fil de l'année 2019.

Les 2 904 agents CNRS qui bénéficient de 2 950 jours de télétravail font 111 500 kilomètres en moins par semaine de trajet et gagnent 5 380 heures par semaine.

Florence Bouyer, référente nationale télétravail

BILAN DES 3 CAMPAGNES

2 931 demandes de télétravail à domicile ont été traitées par le CNRS en 2019 : 1 914 lors de la 1^{re} campagne, 705 lors de la 2^e et 312 lors de la 3^e.

Les délégations régionales ont traité ces quelque 3 000 demandes en 2 mois tandis que le bilan du déploiement du télétravail dans les 3 versants de la fonction publique (édition 2018) indique un délai moyen d'instruction de 4 mois, pouvant aller jusqu'à 9 mois dans certaines administrations. Le délai moyen de réponse est signalé par

les auteurs comme un indicateur de la motivation des directions à déployer le télétravail dans leur organisation.

Les 2 904 autorisations de télétravail à domicile sur une population de 31 570 agents, au 31/12/2018, représentent ainsi un taux de télétravailleurs de 9 % des effectifs CNRS (6,4 % au sein de la fonction publique d'État – enquête SUMER 2017).

27 refus d'autorisation de télétravail ont été dénombrés. Ils sont soit en lien avec des demandes de télétravail un

jour non télétravaillable au sein de l'unité, soit en lien avec un désaccord sur les activités télétravaillables.

16 % de l'ensemble des IT et 2 % de l'ensemble des CH télétravaillent. Ce constat est à mettre en lien avec une organisation hebdomadaire régulière du télétravail versus une organisation du travail dépendante d'un calendrier d'essais ou d'expérimentations ou de manipulations de laboratoire par définition plus irrégulier.

- L'ENQUÊTE -

LE POINT DE VUE DES AGENTS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Pour les 90 % de télétravailleurs et télétravailleuses ayant répondu à l'enquête et devant compter entre 40 min et plus de 2 h de trajet professionnel aller et retour par jour, le télétravail apporte une satisfaction importante.

Ce taux de satisfaction global au sujet de la mise en place du télétravail est en fait de 99 % chez les agents de tout le territoire national qu'ils soient affectés en laboratoire comme en délégation ou au siège.

Ce fort taux de satisfaction amène 80 % des 1 336 agents ayant répondu à cette question, à souhaiter reconduire leur autorisation de télétravail sans y apporter de modification.

Sur une moyenne de 1 350 réponses à cette question, les effets positifs du télétravail sont plébiscités de 80 % à 97 % par les agents :

- facilité pour se concentrer,
- réduction de la fatigue hebdomadaire due au trajet domicile/travail,

- augmentation de l'efficacité au travail, de la qualité et de la quantité des productions,
- meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle,
- source de motivation,
- diminution du stress lié à l'urgence du quotidien.

Classés par ordre décroissant de satisfaction, l'effet positif du télétravail sur la facilité pour se concentrer dépasse la réduction de la fatigue due au trajet quotidien.

Quant aux effets négatifs, sur une moyenne également de 1 350 réponses d'agents, 90 % à 97 % d'entre eux ne voient plutôt pas ou pas du tout d'effet négatif au télétravail.

Toutefois, 11 % des agents notent des difficultés à utiliser les logiciels et outils de travail à distance et par ailleurs, 27 % des agents notent un débordement du temps de travail sur la vie personnelle.

Pourtant ouvert aux agents contractuels dans les mêmes conditions qu'aux agents fonctionnaires, le télétravail ne concerne la population contractuelle qu'à hauteur de 5 % lorsqu'ils représentent 22 % des effectifs totaux de l'établissement.

L'âge moyen des télétravailleurs et des télétravailleuses est de 45 ans.

RÉPARTITION

Les agents des ressources communes qui représentent en 2019 9 % de l'ensemble des effectifs du CNRS, représentent 27 % des télétravailleurs et télétravailleuses. Par voie de conséquence, les télétravailleurs et télétravailleuses du CNRS sont à 73 % affectés en laboratoire.

En termes de répartition géographique, quand la région parisienne regroupe 35 % des effectifs CNRS, les agents en télétravail y sont 40 %. Cette légère surreprésentation de la région parisienne en moyenne ne doit pas éclipser le large spectre du taux de télétravailleurs et télétravailleuses d'une délégation à l'autre.

Les IT fonctionnaires représentent 87 % des télétravailleurs et télétravailleuses soit 2 520 agents exerçant 164 emplois-types différents, autant dire tous les métiers du CNRS.

80 % des agents télétravaillent sur un rythme d'1 jour par semaine et 32 % ont choisi le vendredi.

BUDGET

Le CNRS a fourni un équipement informatique portable chiffré et équipé d'un accès VPN à celles et ceux qui n'en bénéficiaient pas encore dans leur activité professionnelle pour un coût de 1 400 000 € financé.

• LES TIERS-LIEUX •



Sur les 1 385 répondants à l'enquête qui ont fait une demande de télétravail à domicile, 114 demanderaient à télétravailler en tiers lieu si cela était possible.

Si la principale motivation est de maintenir une frontière physique entre vie personnelle et vie professionnelle, d'autres évoquent des conditions matérielles à domicile inappropriées (ou situation au sein du domicile non souhaitable) ou encore afin de maintenir un environnement professionnel collectif (fait de collègues CNRS ou pas) les jours de télétravail, tout en évitant la pénibilité des trajets domicile/lieu d'affectation.

Au sein des 2 096 répondants à l'enquête, 355 agents n'ont pas fait de demande de télétravail mais souhaiteraient le faire s'il était possible de télétravailler en tiers lieu.

Nombre de lieux dans des structures issues de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sont identifiés comme tiers-lieux possibles pour le télétravail du point de vue des agents.

Sur l'ensemble du territoire, un quart du besoin exprimé de télétravailler en tiers-lieu provient de la population des chercheurs et chercheuses contre trois quarts de la population des ingénieures et ingénieurs, des techniciennes et techniciens. Cette répartition se retrouve parfaitement identique que le répondant soit affecté en Île-de-France ou en région.

ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION

EN AMONT DE LA MISE EN PLACE

4 800 agents ont participé à une séance de sensibilisation, dans 40 lieux en France, de fin juin 2018 à début octobre 2018.

Les services des ressources humaines, des systèmes d'information et de prévention et sécurité des délégations se sont rendus disponibles de concert sur 3 mois pleins pour sensibiliser ces participantes et ces participants, composés à 80 % d'agents et à 20 % de directeurs ou responsables administratifs.

Ouvrage collectif sous la coordination de la référente nationale télétravail, le guide opérationnel du télétravail au CNRS a été réalisé pour les agents et les encadrantes et encadrants d'agents CNRS par des responsables ressources humaines, des responsables de services informatiques de laboratoire et de délégation ainsi que par des ingénieures et ingénieurs en prévention des risques professionnels.

- L'ENQUÊTE -

LE POINT DE VUE DES ENCADRANTES ET DES ENCADRANTS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Au total, 90 % des encadrantes et des encadrants sont satisfaits par la mise en place du télétravail.

Les effets positifs du télétravail sont largement plébiscités par plus de trois quarts d'entre elles et eux :

- réduction de la fatigue hebdomadaire due au trajet domicile/travail,
- source de motivation,
- facilités pour se concentrer,
- augmentation de l'autonomie et de l'anticipation des tâches à réaliser,
- augmentation de l'efficacité au travail.

Une centaine d'encadrantes et encadrants ont par ailleurs précisé qualitativement ces effets. Des mots-clés tels que qualité de vie au travail, efficacité, confiance, environnement ou encore attractivité, parlent d'eux-mêmes.

Quant aux effets négatifs, plus de trois quarts d'entre elles et eux, en moyenne, ne voient plutôt pas ou pas du tout d'effet négatif au télétravail.

Plus d'un tiers des encadrantes et encadrants notent toutefois une diminution des aspects relationnels du management et des difficultés à mesurer l'avancement du travail.

Les trois quarts des responsables d'équipe/service encadrent 1 à 3 agents CNRS en télétravail : 78 % dans les laboratoires et 61 % dans les ressources communes. Ainsi, c'est quasiment 40 % des responsables des services du siège et des délégations qui encadrent des équipes de plus de 4 agents en télétravail voire plus de 10.

Plus des deux tiers (67 %) des encadrantes et des encadrants d'agents en télétravail n'ont pas eu à modifier l'organisation du travail de leur équipe/service.

Parmi les modifications d'organisation du travail signalées, 4 grands types ont été identifiés : une amélioration de la communication au sein de la structure, une utilisation nouvelle d'outils collaboratifs, une anticipation-répartition-planification des activités pour maintenir la continuité du service et un changement des jours de réunion d'équipe.

Disponible un mois avant les premières demandes de télétravail, il a permis à chacun de s'approprier :

- les règles (bénéficiaires, activités éligibles, critères, situations hors champ, lieu du télétravail, nombre de jours de télétravail, jours accessibles au télétravail, horaires, etc.) ;
- les conséquences en termes de relation de travail (management d'une équipe à l'ère du télétravail, choix d'autoriser, conséquences dans une équipe, une unité, etc.) ;
- la prévention des risques professionnels liés au télétravail (physiques liés à l'aménagement du poste de travail, psychosociaux liés à la situation de télétravail, document unique d'évaluation des risques professionnels, en cas d'accident du travail, etc.) ;
- le kit prévu pour la première demande télétravail (formulaire et modèles d'attestations à joindre) ;
- les outils du télétravail (équipement NTIC des agents non équipés en termes de demandes budgétaires, en termes de comparaison de solutions techniques, sécurité de l'équipement et des données, accès et sécurité du réseau utilisé, messagerie électronique, visioconférence, téléphonie, partage de fichiers, etc.) ;
- le retour terrain montre qu'il a été largement utilisé dans les laboratoires tant par les agents CNRS que celles et ceux des autres tutelles.

PENDANT LE DÉPLOIEMENT, POUR LES ENCADRANTES ET LES ENCADRANTS

Le CNRS a organisé 18 stages de délégation, sur une période de 2 mois (entre le 26 novembre 2018 et le 31 janvier 2019) qui ont permis d'identifier des compétences à renforcer et l'expression à terme d'une demande de retour d'expérience.

258 stagiaires se sont inscrits à cette formation au management du télétravail dans des groupes allant de 18 à 24 participantes et participants.

Dans un but de partage de bonnes pratiques entre pairs autour de l'encadrement d'agents en télétravail, le CNRS a organisé des webinaires de retour d'expérience ouverts aux encadrantes et encadrants de télétravailleurs et télétravailleuses des 2 premières campagnes de demande d'autorisation. En avril 2019, la DRH a transmis aux délégations un kit national et communiqué auprès des agents sur ces événements afin que les inscriptions puissent avoir lieu en région en juin 2019.

L'établissement intègre dorénavant systématiquement à ses offres de formation au management la notion de management à distance.

• RÉALITÉ DE LA MISE EN PLACE •

RETOUR SUR SITE & OUTILS

La possibilité de revenir travailler sur site ponctuellement un jour de télétravail s'avère être une souplesse d'organisation qui peut aider cette nouvelle condition de travail à s'intégrer dans le fonctionnement des collectifs qui parfois demande quelques ajustements.

Au-delà de la possibilité de revenir travailler sur site ponctuellement un jour de télétravail, les outils de visioconférence sont d'une aide particulièrement bienvenue dans l'organisation d'une journée de télétravailleur et de télétravailleuse. Pour cela, des outils performants accompagnés d'une formation de proximité sont indéniablement un facteur de motivation.

ACTIVITÉS ET BONNES PRATIQUES

69 % des agents n'ont pas constaté que leurs activités étaient différentes en télétravail que celles menées sur leur lieu d'affectation. C'est plutôt une nouvelle répartition de leurs activités professionnelles que les agents mettent en place pour optimiser la sérénité que leur apporte le télétravail.

Les modifications d'organisations portent ainsi dans les grandes lignes sur l'anticipation, la répartition et la planification des activités mais aussi sur les aspects techniques, l'organisation personnelle et la nouvelle place accordée aux réunions ou rendez-vous professionnels.

DU CÔTÉ DES ENCADRANTES ET DES ENCADRANTS

Un tiers des encadrantes et encadrants ont dû modifier l'organisation du travail de leur équipe/service pour mettre en place le télétravail. Elles et ils sont 41 % à avoir dû le faire lorsque qu'elles et ils encadrent entre 4 et 9 agents en télétravail au sein de leur équipe et quasiment la moitié (47 %) lorsqu'elles et ils encadrent 10 agents et plus en télétravail au sein de leur équipe.

Parmi les modifications d'organisation du travail signalées, 4 grands types ont été identifiés : une amélioration de la communication au sein de la structure, une utilisation nouvelle d'outils collaboratifs, une anticipation-répartition-planification des activités pour maintenir la continuité du service et un changement des jours de réunion d'équipe.

Même si 85 % des encadrantes et des encadrants pensent que le suivi du télétravail ne demande pas de dispositif particulier, dans les faits 66 % proposent un entretien aux agents concernés.

PERSPECTIVES

De l'initialisation au rythme de croisière

La mise en place du télétravail a été pour le CNRS une opération d'envergure gérée à effectif constant au sein des équipes des délégations régionales. Cette contrainte a nécessité un cadrage des premières demandes sur 3 campagnes réparties sur l'année 2019 afin de réguler les flux et permettre aux délégations d'organiser leur travail d'instruction.

Cette phase d'initialisation étant passée, un rythme de croisière va pouvoir s'installer. En effet, la date d'effet du renouvellement d'autorisation n'est pas soumise à une date de campagne puisqu'elle dépend de la durée de l'autorisation précédente, souhaitée lors de la première demande de l'agent. Ainsi, sous réserve d'un dépôt 2 mois à l'avance auprès de la délégation via Ariane RH, les renouvellements se font au fil de l'eau.

Par ailleurs, si 4 justificatifs sont demandés lors des premières demandes (attestation d'assurance, attestation de conformité électrique, avis du responsable sur les activités télétravaillables et conformité de l'équipement NTIC), ils se réduisent à l'unique attestation d'assurance dès qu'il s'agit de faire une demande de renouvellement.

La possibilité de revenir sur site autant que de besoin

La régularité hebdomadaire du/des jour(s) de télétravail ne convient ni à tous les métiers, ni à toutes les situations. Mais dans un premier temps de mise en œuvre, c'est ainsi que le télétravail a été mis en place par l'ensemble des établissements de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et plus largement au sein de la fonction publique. Dans l'attente d'une évolution potentielle de cette régularité, il est intéressant de noter qu'une autorisation de télétravail n'est pas une obligation de télétravail. En effet, il est tout à fait possible d'être autorisé à télétravailler 1 ou 2 jours fixes par semaine mais de n'utiliser cette autorisation que lorsque le besoin se présente.

Comparaison au sein de la fonction publique

Le bilan du déploiement du télétravail dans les 3 versants de la fonction publique (édition 2018) met également en évidence, que télétravailler sur une demi-journée ou encore télétravailler sur un cycle différent 1 semaine sur 2 est absente de la plupart des services de l'État, lorsque cela est possible au CNRS.

Le télétravail ponctuel

Après une première approche du télétravail dans la régularité, l'encadrement du sujet dans la fonction publique est en train d'évoluer. Ainsi, est paru le 6 août 2019, l'article 49 de la loi de transformation de la fonction publique qui autorise le recours ponctuel au télétravail.

Par ailleurs, la préfecture d'Île-de-France a diffusé début septembre 2019, un kit de déploiement d'un dispositif de télétravail pour circonstances exceptionnelles définies comme la gestion de crise, les mesures de lutte contre la pollution, les ruptures des infrastructures de transport, les événements climatiques extrêmes (canicule, inondations, tempêtes), ou encore les incidents majeurs rendant un site inaccessible.

En interne, l'analyse de l'enquête a mis en évidence au CNRS un besoin de plus de souplesse, exprimé par les encadrantes et les encadrants comme par les agents.



Quartz améthyste (col. CRPG), d'origine inconnue.
© Cyril FRESILLON / CNRS Photothèque