

Promouvoir le télétravail au Cirad ?

Document de synthèse du groupe de réflexion sur le télétravail

Le 20 août 2009

Composition du groupe :

Christian Sahut (coordinateur, élu de la CDS de Montpellier), Vincent Bonnal (élu de la CDS de Montpellier)
Yves Caraglio, Alain Clopes, Pascal. Degenne, Jean-Yves Jamin, Marilyne Laurans, Camille Lelong, Catherine Rollin.

1 Le Contexte

Le protocole de Kyoto, ratifié à ce jour par 172 pays dont la France, propose un calendrier de réduction des émissions des Gaz à Effet de Serre (GES) qui sont considérés comme la cause principale du réchauffement climatique des cinquante dernières années.

On prévoit que l'énergie consommée par la planète au cours des vingt prochaines années sera égale à toute l'énergie consommée par l'humanité jusqu'ici. Aujourd'hui, plus de 6 milliards de tonnes de carbone sont rejetées chaque année dans l'atmosphère. En 2050, ce sera 20 milliards de tonnes¹.

Cette question de la réduction des GES passe, entre autres, par la réduction de l'usage de la voiture particulière, notamment lors des déplacements de type domicile/travail. Le gouvernement, à travers les accords du Grenelle de l'environnement, tente aussi de responsabiliser et d'impliquer les automobilistes pour qu'ils acquièrent des véhicules moins polluants.

Pour sa part, le Cirad, appuyé par Agropolis, se mobilise. Après avoir réalisé son bilan carbone pour l'année 2004, le Cirad a signé un Plan Déplacement d'Entreprise (PDE) en octobre 2007. Cela s'est traduit par une réduction conséquente accordée sur des abonnements de la TAM pour ses salariés habitant l'agglomération de Montpellier et par une politique de promotion et de valorisation du covoiturage (plus de 180 agents du Cirad de Montpellier se sont inscrits dans la démarche).

Le groupe de travail PDE d'Agropolis (où siégeaient plusieurs salariés et représentants du personnel du Cirad) a défini un certain nombre d'actions. La première d'entre-elles a été de préconiser la mise en place du télétravail sur le principe évident que la meilleure façon de ne pas produire des GES sur le trajet domicile/travail restait encore de ne pas se déplacer ou au moins de réduire le nombre de déplacements domicile/travail.

Sur proposition de la Commission De Site du Cirad de Montpellier, un groupe de réflexion composé de salariés s'est constitué afin d'étudier la question du télétravail au Cirad.

L'objectif de ce document, fruit du travail de ce groupe de réflexion, est de fournir des éléments de réflexion sur les avantages du télétravail et ses inconvénients (que ce soit pour les salariés ou pour le Cirad) afin que les partenaires sociaux puissent les utiliser pour négocier avec la direction du Cirad une éventuelle mise en place du télétravail au Cirad.

¹ Service de documentation de Radio-Canada

2 Le télétravail

Le télétravail est une préoccupation des derniers gouvernements :

Dominique DE VILLEPIN, 1^{er} ministre (mars 2006):

« ... *Le télétravail et les téléactivités constituent un moyen, tant pour les entreprises que pour les administrations, de moderniser l'organisation du travail et permettent aux salariés de concilier vie professionnelle et personnelle. Ils offrent, en outre, des perspectives en matière d'emploi et peuvent constituer des facteurs de développement économique ainsi qu'une opportunité en matière d'aménagement du territoire.* »

Eric BESSON, Secrétaire d'Etat chargé de la Prospective, de l'Evaluation des politiques publiques et du Développement de l'économie numérique (octobre 2008) :

« ... **Encourager le télétravail**

...

Action n°114 : Développer le télétravail dans le secteur public.

- *Lancer une étude début 2009 permettant d'identifier les postes et fonctions dans le secteur public pouvant faire l'objet de télétravail (télétravail à domicile, télétravail nomade, télécentre et travail en réseau).*
- *Lancer en 2009 des opérations pilote dans chaque ministère afin de tester les différents outils et modalités du télétravail en vue d'un développement rapide de cette pratique dans les années à venir.*
- *Adapter l'organisation et les infrastructures pour permettre l'accès à distance sécurisé aux systèmes d'information des administrations par les agents.*

Le secteur public doit par ailleurs se montrer exemplaire dans le développement de ce mode de travail

Action n°115 : Mieux faire connaître les avantages du télétravail et du téléсалariat.

- *Intégrer le télétravail dans le dispositif de soutien aux plans de déplacement des entreprises*

...»¹

Définition officielle du ministère :

C'est suite à l'accord cadre européen de juillet 2002² que le 19 juillet 2005 un accord national interprofessionnel a été paraphé³. Cet accord a été étendu par arrêté de Jean-Louis Borloo, Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement en date du 30 mai 2006, modifié par arrêté du 15 juin 2006⁴. Ce texte donne du télétravail la définition suivante :

« *Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.*

...

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise. »

¹ France Numérique 2012 : Plan de développement de l'économie numérique, Eric Besson, octobre 2008, p60

² Texte intégral (http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/jul/telework_fr.pdf)

³ Texte intégral (http://www.journal-officiel.gouv.fr/pdf/bocc/20050049/CCO_20050049_0049_0018.pdf)

⁴ Texte intégral

(<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000634845&dateTexte=>)

Donc, il n'y a pas d'obstacles législatifs et réglementaires majeurs au développement de cette nouvelle organisation du travail.

Les principaux obstacles au développement du télétravail dans notre pays relèvent des mentalités et d'une organisation du travail qui tarde à capitaliser les avantages offerts par les technologies de l'information et de la communication.

Les partenaires sociaux ont une position ouverte sur ce thème, et ont négocié l'accord national interprofessionnel de juillet 2005 applicable au secteur privé. Dès 2005, le télétravail est régulièrement pratiqué en France par 1,5 million de salariés¹.

En 2006, les télétravailleurs se situent aux alentours de 7% de la population active en France ; ils sont en moyenne 13% en Europe et 25% aux Etats-Unis².

Il existe 4 formes fonctionnelles de télétravail :

- **Le télétravail à domicile** : le travail peut s'effectuer tout ou partie à domicile (télétravail « partiel »).
- **Les travailleurs nomades** : le salarié peut utiliser les technologies de l'information et les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu.
- **Les télécentres** : le salarié de l'entreprise travaille à distance de son équipe dans des télécentres où sont également présents des salariés d'autres entreprises.
- **Le travail en réseau** : le salarié est localisé dans un site géographique mais il relève d'un manager localisé dans un autre site, voire travaille dans une équipe relevant d'un autre site.

De ces 4 formes fonctionnelles, c'est la forme du « **Télétravail partiel à domicile** » qui pourrait être la plus adaptée au CIRAD, aujourd'hui. En effet, l'organisation du travail au Cirad repose essentiellement sur un travail collectif et interdisciplinaire. Nos agents travaillent souvent en collaboration avec d'autres unités et une présence régulière dans les locaux du Cirad est donc nécessaire et doit être encadrée et définie. Si un réseau de télécentres était identifié et fonctionnel, il serait possible d'étendre la possibilité de télétravailler dans ces derniers.

3 Les avantages généraux du télétravail

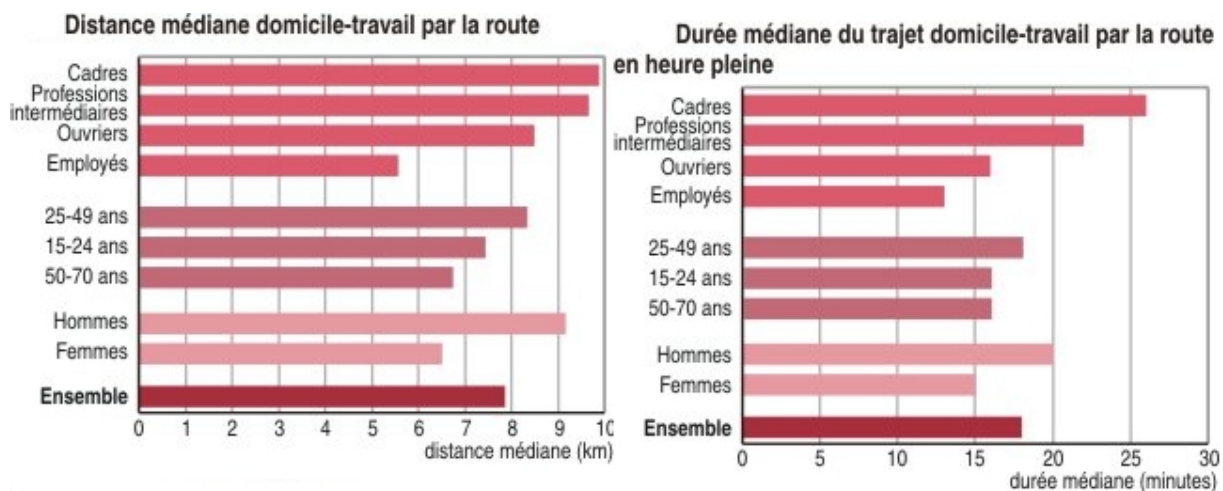
Par la réduction des déplacements de leurs personnels, les entreprises qui mettent en place le télétravail vont dans le sens du protocole de Kyoto cité en préambule. Pour le Cirad cette réduction peut s'évaluer en dizaines de tonnes de CO₂ par an. Pour rappel, la consommation d'1 litre de carburant rejette 1 kg de carbone³. Le bilan carbone réalisé en 2004 a conclu que les déplacements domicile/travail sont évalués à 499 tonnes équivalent carbone pour les salariés du Cirad, soit 15% des émissions de GES du Cirad⁴.

¹ Communiqué de presse de la CFTC du 19 juillet 2005 (http://www.cftc.fr/ewb_pages/c/communiqu_e_3520.php)

² Du Télétravail au Travail Mobile - Un enjeu de modernisation de l'économie française Pierre MOREL-A-LHUISSIER (2006)

³ Chimiquement 1 litre d'essence contient 0,7 kg de carbone. Si l'on rajoute le carbone nécessaire pour extraire ce pétrole, le raffiner, amener cette essence à votre station service en prenant aussi en compte le carbone nécessaire à l'entretien de votre voiture, alors on peut de manière juste affirmer qu'un litre de carburant équivaut à 1 kg de carbone. Le kg de carbone est l'unité de mesure utilisée par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie). Sources : taca.asso-web.com

⁴ « Bilan Carbone du CIRAD, année 2004, Résultats et recommandations » par François Kornmann, AlternConsult : <http://intranet.cirad.fr/actualite/bilan-carbone-resultats.pdf>



Distance et durée médianes domicile/travail par la route en France ¹

Avec le temps gagné sur les transports, les salariés pourraient passer plus de temps dans leur famille, avec pour conséquence un meilleur épanouissement familial et personnel.

Au niveau régional, le télétravail pourrait favoriser une meilleure politique d'aménagement du territoire² par la revitalisation et la sauvegarde des zones désocialisées par une trop grande concentration des habitats autour des centres urbains.

La baisse de trafic engendrée peut également participer au désengorgement des centres urbains.

Pour l'économie nationale, c'est une nouvelle forme de développement de ses activités, de lutte contre le chômage et l'exclusion de certains handicapés, le tout en répondant à une demande sociale de gestion du temps de la part des salariés.

4 Le télétravail « partiel » au CIRAD

4.1 L'état des lieux au CIRAD

Certaines modalités de travail qui existent déjà au Cirad (expatriés, missionnaires, agents hébergés dans des UMR hors des campus Cirad), peuvent être considérées comme des formes de télétravail, et leur organisation est définie et fortement encadrée par notre convention collective³.

Mais il y a aussi de nombreux salariés qui pratiquent plus ou moins régulièrement des formes de télétravail partiel sans que cela soit situé dans un cadre précis. C'est par exemple le cas des thésards qui rédigent à domicile toute ou partie de leur thèse, ou celui de certains missionnaires qui rédigent leur rapport de mission ou d'expertise chez eux à la suite de leur mission. Il arrive également que des salariés prennent une journée de congé ou de récupération Artt⁴ pour pouvoir travailler au calme chez eux.

Comme il n'existe pas de cadre officiel à ces pratiques, chaque responsable ou chef d'unité de recherche réagit selon son profil, ses convictions sur le principe du télétravail, ou suivant sa capacité à prendre des risques vis-à-vis de ce travail à domicile. Il s'agit dans tous les cas de formes officieuses de télétravail (rarement officialisée ou avalisée par nos directions).

¹ DADS 2004, Insee.

² Le 1^{er} janvier 2006, la délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) a lancé un « Appel à projets Télécentres et téléactivités », http://www.diact.gouv.fr/IMG/File/AAPtelecentres_1janvier2006.pdf

³ La convention signée le 21 avril 1988 : <http://intranet-drh.cirad.fr/textes/rg/index.html>

⁴ Aménagement et réduction du temps de travail: <http://intranet-drh.cirad.fr/textes/accords/artt/index.html>

L'attitude de la hiérarchie (qui « couvre » ou non le salarié) devant chaque demande de télétravail est donc personnalisée et peut apparaître comme relevant de décisions arbitraires.

Ces formes de télétravail à domicile sont une réalité au Cirad. Elles proviennent d'un souhait des salariés rencontrant la compréhension de leur hiérarchie. Il serait probablement utile pour les salariés et pour l'entreprise que cette forme d'organisation du travail soit mieux encadrée, afin de permettre aux différents salariés d'être traités de façon égale et dans un cadre reconnu.

4.2 Pour qui ?

Certaines fonctions interdisent de facto le télétravail. Ainsi, l'organisation du télétravail devra veiller à ce que les catégories socioprofessionnelles qui pourraient être exclues de nouvelles formes de télétravail ne le ressentent pas comme une certaine forme d'injustice ou d'iniquité de traitement vis-à-vis de leurs collègues qui pourraient le pratiquer.

Le télétravail n'est pas forcément réservé aux chercheurs ; les techniciens de laboratoires pourraient faire des analyses de données en télétravail, les assistantes pourraient aussi être amenées à pouvoir télétravailler pour la préparation des missions ou la gestion des stagiaires. Le télétravail pourrait également être utilisé partiellement pour l'une des activités du salarié. Par exemple, la partie financière d'un montage de projet ne peut être que difficilement réalisée en télétravail, mais sa partie rédaction scientifique l'est plus facilement.

Tout le monde ne souhaite pas forcément télétravailler : certains agents n'envisagent pas de travailler ailleurs que dans leur bureau (refus du mélange vie privée / vie professionnelle ou impossibilité pratique de le faire).

Au Cirad, à la question « *Si votre employeur vous offrait la possibilité de télétravailler et mettait les moyens de communications nécessaires à votre disposition, seriez-vous prêt à adopter ce système ?* », les salariés ont été 68,2% à répondre « oui »¹.

Pour prendre en compte ces éléments, il nous semble que le salarié souhaitant télétravailler devrait :

- Etre volontaire : la mise en place du télétravail revêtirait un caractère volontariste de la part du salarié et de sa hiérarchie directe. La décision devrait rester « réversible » à la demande de l'une des deux parties ;
- Avoir une fonction compatible avec le télétravail ;
- Le faire pour une activité identifiée et évaluable par le responsable hiérarchique ;
- Disposer d'une réelle capacité d'organisation et d'autonomie dans son travail ;
- Être en capacité de disposer de bonnes conditions de travail sur son lieu de télétravail.

4.3 Où ?

Le télétravail pourrait être conçu comme réalisé principalement au domicile de l'agent. Par la suite, avec le développement des télécentres créés/gérés par les collectivités locales, et donc proches du domicile du salarié, il pourrait être envisagé de pouvoir télétravailler dans ces lieux adaptés à cette activité.

4.4 Comment ?

Demande et périodes de télétravail :

Une des principales justifications du télétravail est d'éviter des allers-retours domicile/bureau pour réduire les émissions de GES de notre pays. Le télétravail pourrait donc se pratiquer soit :

¹ Enquête PDE Agropolis mars 2007, 472 salariés du Cirad de Montpellier ont répondu à l'enquête (sur environ 1300 salariés)

- en journée pleine,
- soit en une demi-journée de télétravail associée à une demi-journée de congés ou de récupération Artt.

Autrement dit, pour éviter un aller-retour domicile/travail, une journée dite de télétravail se baserait sur une journée complète de non-présence dans les locaux du Cirad. Il n'y aurait en effet pas d'intérêt en termes de GES d'associer une demi-journée de télétravail avec une demi-journée au bureau dans la même journée.

Pour des raisons de cohésion des équipes de recherche et des équipes administratives, il pourrait par exemple être préconisé :

- que le télétravail ne représente pas plus de 40% du temps de travail mensuel ;
- un nombre de jours de présence obligatoire minimum par mois ou par semaine (par exemple 2) ;
- la possibilité de disposer d'un capital-temps de télétravail (par exemple 30 jours par an) ;
- le télétravail ne devrait pas pouvoir entraîner une absence de plus de 2 ou 3 jours consécutifs¹.

Il serait utile de prévoir une gestion souple des demandes d'autorisation de télétravail qui pourraient par exemple reposer sur le modèle d'un ordre de mission déplacement France ou d'une demande de congé.

La période de télétravail pourrait être initiée par une séquence de touches sur la badgeuse au départ du Cirad (comme pour un départ en mission ou en petit déplacement).

Comme lors de missions, où les agents ne badgent pas, on pourrait proposer que lorsque l'on se met en télétravail, on ne badge pas chez soi, mais qu'un quota d'heures (en fonction de la formule choisie) soit crédité au compteur de l'agent. Ainsi, pour une journée de télétravail, ce quota d'heures correspondrait au nombre d'heures de travail pour une journée pleine, par exemple 07h09 pour les salariés en formule 1 et 7h30 pour les salariés en formule 2 (même principe pour les temps partiels).

On ne devrait pas pouvoir faire du télétravail durant le week-end. Actuellement, beaucoup de salariés emportent du travail chez eux le soir ou le week-end pour pouvoir être plus au calme. Cette forme de travail « dissimulé » pourrait être remplacée par du « vrai » télétravail en semaine.

Rester joignable :

Le groupe de réflexion a identifié plusieurs options sur cette question, sans que se dégage de consensus.

Tout le monde identifie la nécessité de pouvoir joindre le télétravailleur au minimum pendant les plages fixes telles que définies au Cirad par l'accord sur l'ARTT de décembre 1999.

Le salarié pourrait donc s'engager, lorsqu'il télétravaille, à rester joignable. A défaut il devrait s'abstenir de demander (ou ne pas accepter) de télétravailler, devoir et droit que le Cirad reconnaîtrait à ses salariés.

La question qui fait débat est de savoir qui peut le joindre pendant qu'il télétravaille, comment et sous quel délai.

Les uns estiment que le télétravailleur devrait être joignable au minimum par son responsable hiérarchique et son assistante, soit par courriel soit par téléphone.

L'argument le plus souvent cité est celui de l'intérêt pour le télétravailleur d'être protégé vis-à-vis des interruptions et sollicitations diverses auxquelles il est confronté quand il travaille à son bureau.

¹ Une notion de jours glissants pourrait-être envisagée afin de permettre de télétravailler 3 jours consécutifs séparés par un WE (par exemple un télétravail allant du jeudi au lundi représente 3 jours ouvrés consécutifs)

Déjà libéré des « sollicitations physiques » le télétravailleur serait ainsi également préservé des appels téléphoniques non sollicités, hormis les situations « d'urgence » relayées par son responsable ou son assistante.

Les autres estiment que le télétravailleur devrait être joignable comme s'il ne télétravaillait pas, aussi bien par courriel et par téléphone.

L'argument avancé est que les autres salariés et les correspondants extérieurs, en ne pouvant joindre personnellement le télétravailleur, subiraient la contrainte de ne pas pouvoir obtenir une réaction de la part du télétravailleur dans un délai rapide, ce que certaines situations exigent. Les échanges par courriel ne permettent pas toujours en effet d'avoir une réponse immédiate du télétravailleur, sans que cela soit pour autant à considérer comme une « urgence ». La situation du salarié en télétravail s'ajouterait alors à celles qui interdisent déjà les contacts directs avec le salarié, lorsqu'il est en congé, en déplacement ou en réunion par exemple, et pourrait compliquer le travail collaboratif avec ses collègues et partenaires.

Cette question pourrait être tranchée à un stade ultérieur de la démarche ou être laissée à l'appréciation de chaque collectif.

Les conditions de travail :

Le fait d'être délocalisé de son bureau demande de la part du télétravailleur une certaine forme d'organisation et d'autonomie dans son travail.

Un des avantages du télétravail est d'accéder à une ambiance isolée facilitant la concentration. Le salarié a la nécessité d'avoir de bonnes conditions de travail. Pour cela, si le télétravail se pratique au domicile, il est fortement conseillé de disposer d'un espace, voire d'une pièce, dédié à son activité professionnelle d'où à terme, l'encouragement d'utiliser des télécentres.

La logistique :

Le télétravail nécessite un accès à Internet. Le télétravailleur devrait donc s'engager à respecter toutes les règles liées à la sécurité du système d'information (disponibilité du système d'information, intégrité des informations et confidentialité de celles-ci). Sur du matériel Cirad, le Cirad pourrait autoriser les « tunnels VPN sécurisés » (technologie permettant d'avoir accès de manière cryptée aux données du système d'information du Cirad via Internet). Par contre, cette pratique serait prohibée sur les machines personnelles des agents. Ceci n'empêcherait pas de télétravailler avec son ordinateur personnel, mais les échanges n'étant alors pas sécurisés ne devraient concerner que des informations non sensibles.

En cas de souci informatique avec son matériel au cours d'une période de télétravail, le salarié devrait revenir dès que possible dans les locaux du Cirad.

Le salarié pourrait utiliser des moyens techniques mobiles du Cirad (ordinateurs portables). S'il ne le souhaitait pas, ou si le Cirad ne pouvait pas lui en fournir, l'utilisation de son matériel personnel pourrait être autorisée. Les modalités de l'éventuelle prise en charge par le Cirad de cette dernière possibilité devraient être définies lors des négociations à venir.

Les heures supplémentaires :

Le télétravail ne devrait pas être source de travail en heures supplémentaires. Ainsi, la durée de la journée de télétravail dépendrait de la formule (cf. demande et périodes de télétravail) choisie annuellement, avec l'impossibilité de comptabiliser des heures supplémentaires.

Le suivi et l'évaluation :

Le déclenchement du télétravail pourrait être lié à la tenue effective de l'entretien annuel. Un salarié ne pourrait demander à télétravailler sans avoir prévu cette situation dans son entretien annuel, au cours duquel seraient définies les tâches exactes qui pourraient être effectuées en télétravail ainsi que leurs éventuels indicateurs d'évaluation.

5 Les avantages et risques pour les salariés du Cirad

Les aspects économiques

La hausse des carburants de ces derniers mois, malgré la baisse récente due à la crise financière, devrait s'amplifier dans les années à venir¹. Elle va pénaliser fortement les salariés qui habitent loin de leur lieu de travail en augmentant leur budget carburant.

Or, le choix du lieu de résidence des salariés se fait aussi en fonction de leur budget. Il est évident que plus l'on s'éloigne des grandes agglomérations, plus les prix de l'immobilier deviennent accessibles, que ce soit dans le locatif² ou dans l'accession à la propriété³. Ceci est particulièrement vrai pour les nouveaux arrivants au CIRAD.

Sur le poste du véhicule, outre l'économie sur les pièces d'usure et l'entretien de son véhicule, plus le salarié fera du télétravail, moins il parcourra de kilomètres : il pourra ainsi amortir son véhicule sur une durée plus longue et verra la période de remplacement de celui-ci s'allonger d'autant. Pour l'ensemble des salariés, les déplacements domicile/travail représentent une charge de 2,7M€ soit 1600€/an par salarié en moyenne⁴. Le télétravail pourrait être ainsi perçu aussi comme un moyen à la disposition de la direction pour augmenter significativement le pouvoir d'achat des salariés du Cirad.

¹ Base de données Peg@se, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (CFBP, DIREM, 03/04/2009). http://www.industrie.gouv.fr/energie/statisti/fl_e_stats.htm

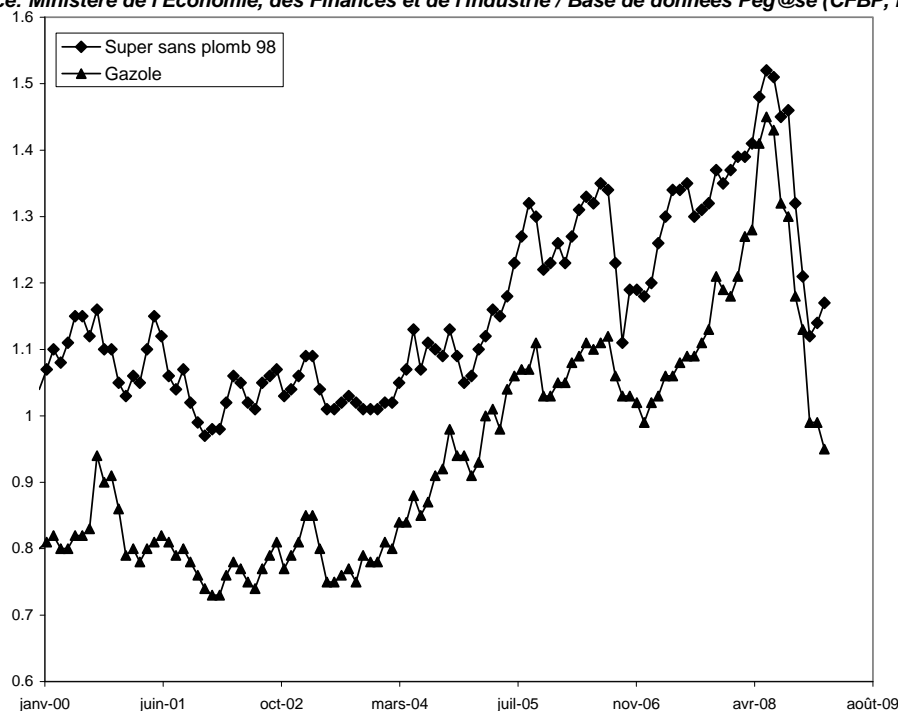
² En 2008, le plafond du loyer mensuel par m² en logement neuf était de 11,69€ dans un cercle de 20km centré sur Montpellier, de 9,56€ dans la ceinture allant de 20km à 30km de Montpellier, et de 7,01€ au-delà et en dehors du littoral. Source : Agence Départementale d'Information sur le Logement. <http://www.adil34.org>.

³ A titre d'exemple, en 2007, le prix au m² des terrains constructibles était en moyenne respectivement de 47%, 60% et 73% du prix de Montpellier-Agglomération dans des communes en rural éloigné, rural périurbain et dans les communes de moins de 20000 habitants. Source : « Les Cahiers de l'Habitat en Languedoc Roussillon » du 17 Mars 2009, par Daniel Frayssinet, DRE-LR, Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire. <http://www.languedoc-roussillon.equipement.gouv.fr>.

⁴ Résultats du bilan carbone du Cirad – Janvier 2006 Cabinet AlternConsult

Evolution du prix des carburants, moyenne sur toute la France (en €uros TTC)

Source: Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie / Base de données Peg@se (CFBP, DIREM, 03/04/2009)



Une meilleure qualité de vie ¹

D'un point de vue professionnel, « la diminution des interruptions et échanges inutiles »² inhérents au travail en collectivité dans un service, fréquents et pourtant non indispensables voire source de baisse de productivité, peut s'avérer très positive pour le salarié. Il y gagne en calme et sérénité dans sa réflexion. La délocalisation en télétravail permet aussi de prendre du recul vis-à-vis des urgences quotidiennes qui phagocytent le temps de réflexion et de concentration du salarié.

D'un point de vue personnel, en fonction de ses activités ou de ses contraintes familiales, le fait de télétravailler offre au salarié, dans la limite des plages fixes communes à tous les agents Cirad qui seraient conservées, une certaine souplesse de créneaux horaires pour travailler et ainsi mieux gérer son emploi du temps. Le salarié peut aussi utiliser à sa guise l'économie de temps de transport domicile/bureau/domicile pour d'autres activités.

En conséquence, sa santé devrait s'en trouver améliorée par une réduction du stress lié au travail et de la fatigue due aux transports.

Diminution des risques liés aux dangers de la route.

Pour les salariés qui utilisent leur véhicule pour se rendre au Cirad, la réduction de leurs déplacements ne peut que diminuer les risques d'accidents de la circulation.

Rappelons notamment que "plus d'une personne par jour meurt"³ sur son trajet entre son domicile et son lieu de travail (350 en 2007, dont 32 dans la branche d'activités du Cirad (CTN H)¹), ce qui fait

¹ On pourra aussi, d'un point de vue plus général, se référer à des ouvrages tels que « Télétravail: Concilier performance et qualité de vie », par Isabelle Quentin, 2001, Editions Eyrolles (154 pages) ; ou « Télétravail : réalité ou espérance ? » par Bertrand Schneider et Nicole Rosensoh, 1997, Presses Universitaires de France (178 pages)

² Voir par exemple l'étude suivante ainsi que les références bibliographiques associées : « Télétravail : concilier performance et qualité de vie : les aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail », Centre Francophone d'Informatisation des Organisations (CEFRIO), Québec, Canada (2001) ; et notamment le §5.1 L'Isolement, page 19. Texte intégral en ligne : http://www.cefrio.qc.ca/upload/1448_perspectiveindividuelle.pdf

³ Fédération Nationale des Accidentés du Travail et des Handicapés (2008)

de ces trajets la première cause de mortalité au travail (contre 3 décès en 2007 dus à des maladies professionnelles dans la CTN H). En outre, près de soixante mille salariés (57147 en 2007²) subissent chaque année des blessures impliquant un arrêt de travail suite à un accident de trajet.

La présence des membres de sa famille

Si le télétravail s'opère au domicile du salarié, celui-ci devrait faire attention à ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle. Le télétravail demande un minimum d'organisation à son domicile afin de ne pas perdre un des avantages du télétravail qui est la possibilité d'avoir un environnement de travail plus calme. Le télé-travailleur devrait donc bien expliquer à son entourage que lorsqu'il télétravaille, il ne doit pas être dérangé par des problèmes familiaux. A terme, le développement des télécentres minimisera ce problème.

Les coûts induits du télétravail

Télétravailler à son domicile peut engendrer des coûts supplémentaires parmi lesquels on peut citer : l'abonnement à Internet si le salarié n'en a pas, le chauffage, la consommation d'électricité et de téléphone. L'éventuelle prise en charge des ces frais pourrait faire l'objet de discussions lors de la négociation finale. L'utilisation de logiciels de téléphonie sur Internet³ pourrait limiter les frais induits, mais obligerait à un télétravail « on line ». De nombreux fournisseurs d'accès à Internet proposent aujourd'hui dans leur offre l'abonnement téléphonique et les appels illimités en France et dans de nombreux autres pays⁴.

Le risque d'isolement social

Le télétravail accentue la sensation d'isolement social que tout salarié peut être amené à ressentir dans l'exercice normal de son métier⁵. Cet isolement a été identifié par certaines études comme étant le principal inconvénient du télétravail, tant sur le plan personnel que professionnel⁶. Toutefois, il semble toucher plus ou moins gravement et à des moments variables les différents télétravailleurs⁷. Les salariés qui pratiquent le télétravail devraient donc partager ouvertement leur expérience du télétravail avec le médecin du travail dans le cadre des contrôles annuels afin d'identifier l'éventuel malaise lié à cet isolement. Et c'est aussi pour limiter ce risque qu'il serait préférable que les périodes de télétravail soient limitées en cumul annuel et planifiées au préalable entre l'agent et son responsable hiérarchique.

¹ « Sinistralité des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles entre 2003 et 2007 », Direction des Risques Professionnels-Mission Statistiques, Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (rapport diffusé en septembre 2008). Texte intégral :

http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/atmp_media/2008-0247SinistraliteATMP20032007.pdf

² idem

³ De type « Voix sur IP », ou VoIP (<http://www.voipfr.org>), tel que « Skype ».

⁴ E.g. 100 pays pour Free (<http://www.free.fr/adsl/pages/telephone/tarifs-telephonie.html>), 92 pour SFR-Neuf (<http://adsl.sfr.fr/offres-adsl/telephone/#tabContent1>), 87 pour Alice (<http://www.alicebox.fr/telephonie.html>)...

⁵ Voir par exemple <http://www.teletravailonline.com/index.php/avantages-contraintes-et-exigences.html?a102421cac4b7764f4b05bbe8c75f197=a08030713eab4709aa83da031dd87f64>

⁶ « Quelques effets du télétravail sur la santé et la vie quotidienne » par J. Baugé (1994), *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 55(8) : 644-645.

⁷ « Télétravail : concilier performance et qualité de vie : les aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail » §5.1 L'Isolement, page 19. Centre Francophone d'Informatisation des Organisations (CEFRIO), Québec, Canada (2001). Texte intégral en ligne : http://www.cefrio.qc.ca/upload/1448_perspectiveindividuelle.pdf

6 Les avantages pour le Cirad

Son image « citoyenne » :

Le sondage du PDE montre que l'intérêt des agents pour la notion de télétravail n'est pas anecdotique. Répondre à cette demande prouverait que le Cirad est bien dans la problématique du «développement durable» non pas exclusivement pour les pays du Sud, mais qu'il se préoccupe aussi de la situation nationale. En termes d'image vis-à-vis de nos partenaires et de nos tutelles, le Cirad s'en verrait valorisé.

Cet effet pourrait se répercuter auprès de tous les agents. Ceux-ci se verraient pleinement associés à l'une des identités forte de notre établissement : être dans une entreprise qui sait évoluer avec son époque, non pas seulement sur le plan scientifique mais aussi sur le plan de la gestion des ressources humaines.

L'introduction du télétravail partiel comme outil dans la politique de ressources humaines devrait ainsi augmenter l'attractivité de notre établissement pour les chercheurs internationaux, qu'ils soient juniors ou séniors.

Ses infrastructures :

Avec une mise en place progressive du télétravail dans les années à venir, le Cirad gagnerait en confort sur l'occupation de certains bureaux actuellement surpeuplés, confort non seulement pour les agents mais aussi pour l'encadrement qui aurait moins de problèmes à gérer.

A priori, il n'est pas envisageable de réaliser à court terme des économies de bâtiments (en termes de m²) grâce au télétravail partiel. Ceci étant dit, s'il n'y a pas de gain immédiat sur l'espace occupé par les agents, il y a un gain sur le temps d'occupation qui peut aider à rendre plus facile la cohabitation à plusieurs dans un bureau. A moyen terme, c'est donc bien un gain sur les conditions de travail que l'on pourrait espérer pour les agents occupant actuellement des bureaux surpeuplés ; dans un second temps, nous pensons que le Cirad pourrait faire des gains substantiels en termes de surface de bureaux avec la création de bureaux « open » sur ses différents sites qui seraient également utilisés par les chercheurs de passage, - expatriés, accueillis en mission courte, etc.

Il ne faudrait pas pour autant que le télétravail soit pour le Cirad la seule alternative pour qu'un agent puisse bénéficier d'un environnement de travail correct dans son bureau, on arriverait ainsi à du télétravail « forcé », nous rappelons que le télétravail doit être un choix et non une contrainte.

Il est raisonnable de penser qu'avec une réduction du nombre de personnes venant travailler sur les sites, la pression actuelle sur les parkings se réduira. On peut également envisager une baisse des flux de personnels pour accéder aux restaurants car il est avéré que le temps d'attente a tendance à augmenter depuis plusieurs mois.

Ses coûts de fonctionnement :

Il est prévisible qu'avec une réduction des effectifs présents sur les sites du Cirad, une économie peut être envisagée sur la partie des coûts variables tels que : eau, électricité chauffage/climatisation. Ce gain énergétique en cas de non présence est cependant très difficile à évaluer.

Il pourrait aussi être proposé que, les jours où un agent télétravaille à son domicile, le Cirad n'ait pas l'obligation de subventionner ses chèques déjeuner.

La sécurité des salariés :

Comme nous l'avons vu, avec la pratique du télétravail, les salariés feront moins de trajets domicile/bureau et ainsi, le nombre d'accidents de la circulation durant le trajet devrait être réduit. On pourrait ainsi observer une diminution du nombre de journées d'arrêt de travail dues à des accidents du travail dans notre établissement.

Il est rappelé que le nombre d'accidents du travail pendant les trajets domicile/bureau était de 7 en 2006 et de 8 en 2007 sur Montpellier¹

Sa productivité :

De nombreuses études faites sur l'impact du télétravail sur l'entreprise montrent une augmentation de la productivité des salariés de 22% en moyenne². Elles montrent que pour certaines tâches, un même salarié a une rentabilité en qualité et en quantité beaucoup plus importante en situation de télétravail qu'au sein de son équipe dans son entreprise. Cela s'explique à la fois par des conditions de travail favorables à la concentration et du fait que les salariés qui demandent à profiter de ces conditions sont souvent particulièrement motivés dans l'exercice de leur métier.

Cet effet est d'autant plus vrai pour les personnes qui partagent le même espace de travail avec d'autres collègues. Dans le cas précis d'un bureau occupé par 2 personnes, si l'une télétravaille, la personne restant dans les locaux du Cirad, peut également bénéficier d'un environnement plus serein, ce qui pourrait en accroître d'autant ses performances. Le bénéfice de la rentabilité du télétravail serait ici doublé. Il existe au Cirad beaucoup de bureaux avec 2 ou 3 salariés, voire plus.

7 Les problèmes inhérents pour le Cirad et des solutions possibles

L'organisation du travail :

Le télétravail nécessite, pour être efficient, de repenser l'organisation du travail au sein des UR pour ne pas entraver l'aspect collectif du travail des équipes tel qu'il est au Cirad.

Si le télétravailleur restait joignable pendant les plages fixes et que le nombre de jours consécutif de télétravail était limité, cela devrait permettre de ne pas pénaliser les échanges et la fluidité des services. Il ne faudrait toutefois pas que l'absence physique du salarié ait pour conséquence un dérangement accru ou une surcharge de travail pour ses collègues restant au Cirad. Le responsable hiérarchique direct et le salarié doivent donc s'entendre sur ce point avant de décider d'un télétravail.

Comme expliqué dans le paragraphe « 4.1 L'état des lieux au CIRAD », actuellement de nombreux agents pratiquent, de façon officieuse, diverses formes de télétravail, et ceci ne semble pas désorganiser les UR qui le tolèrent. De plus, les UR arrivent très bien à gérer l'absence physique des expatriés, missionnaires, temps partiel et autres récupérations Artt.

Dans tous les cas, il serait utile qu'une réflexion d'équipe soit menée au sein de chaque unité (tant sur le fond que sur la forme) et ceci de façon renforcée dans les unités dites de services.

Le contrôle :

Le contrôle des personnes faisant du télétravail ne devrait pas se faire en termes purement comptables du nombre d'heures effectuées mais devrait être basé sur la confiance et sur la qualité du travail fourni. Un contrôle d'objectifs par les directions des UR semble ici être le plus approprié.

¹ - Le Service Santé au Travail Autonome du Cirad

² - TnTIC : Le télétravail côté entreprise (2006)

- Etude Cesmo/Bouygues Telecom, juillet 2004 « les 100 acteurs de référence de la mobilité en entreprise »

- Du Télétravail au Travail Mobile - Un enjeu de modernisation de l'économie française. Pierre MOREL-A-LHUISSIER (2006)

- [Etude sur le télétravail en Europe et aux Etats-Unis](#) - par Jean Lisboa (juillet 2002) « ... Le télétravail peut apporter un gain de productivité compris entre 10% et 30% ... Le rapport du colloque CEFRIO 2001 fait également état d'une réduction de 75% de l'absentéisme »

- Sustel 2003 Telework Report. Is Teleworking Sustainable? - An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts

- [Mitel Networks Survey](#) (conducted by Mori) (2001)

Les assurances :

D'après la DRH, le problème de l'assurance d'un agent travaillant hors du Cirad demanderait une réflexion sur l'ensemble du statut donné à l'agent. Il est possible qu'une surprime d'assurance soit nécessaire pour couvrir la responsabilité du Cirad dans le cadre d'un télétravail officiel. Vu que le télétravail existe déjà sous diverses formes, officiellement pour raisons thérapeutiques ou officieusement pour des raisons de rédaction scientifique, l'adaptation des assurances pour les autres salariés ne devrait pas poser des problèmes insurmontables pour notre établissement.

Les conditions de travail :

Les modalités de la mise en place du télétravail pour le salarié devraient se définir en étroite collaboration avec le Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail.

Les équipements :

L'investissement en équipements informatiques portables pour le Cirad devrait être négligeable car dans la grande majorité des cas, soit l'agent désirant faire du télétravail possède déjà un ordinateur professionnel portable, soit il a la possibilité au sein de son équipe d'emprunter un ordinateur portable prévu pour les missionnaires qui n'en sont pas équipés.

D'un point de vue pratique, cela demanderait dans un premier temps que chaque UR ou service dispose d'un ou deux ordinateurs portables mis dans un « pool télétravail » en attendant que les salariés intéressés par le télétravail demandent lors du renouvellement de leur équipement informatique une machine portable. En dernier recours, la possibilité de télétravailler avec son ordinateur personnel pourrait être autorisée.

Les contraintes techniques :

Les problèmes techniques liés à ce mode de travail (connectivité, accessibilité aux données et sécurisation de celles-ci) ne sont pas insurmontable par les moyens techniques et humains dont dispose le Cirad. Le déploiement des tunnels VPN pour un accès sécurisé aux ressources Intranet du Cirad est déjà fonctionnel. L'ADSL est de plus en plus répandu et il pourrait n'être pas demandé que le Cirad participe aux frais d'abonnement aux fournisseurs d'accès Internet. En outre, il existe sur le marché des logiciels gratuits de téléphonie, de messagerie instantanée et de vidéoconférence qui atténue l'inconvénient de l'absence physique du salarié.

Malgré la nécessité d'être connecté à Internet pour pratiquer le télétravail, il est rappelé aussi que la connectivité n'est pas une nécessité absolue pour celui-ci (ex : rédaction d'un article ou d'une thèse). Les emails ne sont pas vus par tous comme devant être immédiatement traités. Cette version « non connectée » du télétravail devrait aussi être envisagée, si le salarié est alors joignable par un autre moyen (téléphone fixe ou portable).

Une évolution des mentalités devrait s'enclencher :

Dans les faits, la mise en place du télétravail nécessiterait une évolution des mentalités semblable à celle qui a eu lieu vis-à-vis du temps partiel, notamment pour les cadres.

Cette évolution des mentalités est d'ailleurs préconisée au niveau national dans le Plan de développement de l'économie numérique (action n°115).¹

Si le télétravail est vu comme une solution d'avenir (au minimum en termes environnementaux), il n'est pas forcément bien perçu par la hiérarchie. Le sentiment qu'un salarié ne travaille bien qu'au contact visuel de son responsable est encore fortement ancré dans notre culture. La mise en place du télétravail au Cirad nécessitera probablement un dialogue fort au sein des unités (notamment pour désamorcer d'éventuels risques sociaux), mais aussi entre les instances représentatives du personnel (CE, CHS-CT et DP) et les différentes directions (ressources humaines, départements, comité de

¹ France Numérique 2012 : Plan de développement de l'économie numérique, Eric Besson, octobre 2008, p60

direction) pour ce qui concerne l'efficacité de la mesure. L'effet du télétravail devrait pouvoir être, à moyen terme, mesurable et consensuel.

8 Conclusion

Cette réflexion engagée par le groupe de travail, à l'initiative de la CDS de Montpellier dans le cadre du PDE, visait à recenser à la fois les arguments en faveur du télétravail au Cirad et les obstacles à sa mise en œuvre afin de fournir des éclairages aux représentants du personnel quant à l'opportunité d'ouvrir une négociation sur ce sujet.

La démarche a permis dans un premier temps de définir ce que pourraient être les formes de télétravail au Cirad et d'esquisser les modalités de mise en œuvre :

- le télétravail à temps partiel au domicile principal ou en télécentre proche de celui-ci serait la forme envisagée.
- les périodes de télétravail seraient limitées dans le temps de manière à ne pas entraîner des périodes trop longues d'éloignement du bureau, quels que soient les motifs de l'absence.
- les procédures administratives pour formaliser le télétravail s'appuieraient sur celles qui existent déjà et qu'il faudrait simplement ajuster, sur la base par exemple du formulaire d'ordre de mission ou de la séquence de badgeage pour petits déplacements.
- le temps de travail pendant des périodes de télétravail serait compté au forfait, hors badgeage, comme lors de missions, selon les formules horaires de chacun.
- le télétravailleur devrait rester joignable, au moins pendant les plages fixes, mais les contours exacts de cette disponibilité restent à préciser : joignable par qui, et par quels moyens ?
- un accès à Internet semble indispensable, néanmoins la participation du Cirad au titre de l'équipement informatique de l'agent ou de l'acquisition et de l'utilisation de ses moyens de télécommunications devrait faire l'objet de négociations. Le télétravail serait exercé à partir des ordinateurs professionnels affectés aux agents ou en pool dans leurs équipes. L'utilisation d'ordinateurs personnels pourrait cependant être tolérée, en restreignant les usages qui pourraient en être fait, notamment vis-à-vis de la sécurité informatique.
- Le télétravail ne pourrait être possible que s'il est formellement évoqué entre le salarié et son responsable lors de l'entretien annuel, énonçant les tâches réalisables et des éventuels critères d'évaluation.
- Le Cirad pourrait commencer une telle expérience par une période probatoire du dispositif collectif d'une année par exemple, avec au terme une évaluation par une commission à créer, autour de la Drh, du service Santé au travail, des représentants du personnel et de responsables de service.

Dans un deuxième temps, la réflexion a fait émerger les difficultés et les questions qui posent problème, et *a contrario* les principaux facteurs favorables au télétravail, aussi bien pour les salariés que pour l'établissement.

Du côté du salarié, le premier écueil à éviter est celui de l'isolement social, et par voie de conséquence de la détérioration de la cohésion de son collectif de travail.

Il pourrait aussi ne pas trouver en situation de télétravail, en raison de l'environnement familial, le calme propice à ses activités qu'il était justement venu y chercher. Cela exigera donc une organisation appropriée.

Par ailleurs, on ne peut écarter le risque de surcoûts pour le salarié en télétravail : électricité, chauffage, télécommunications, ... Une partie de ces coûts pourraient aussi faire partie des négociations.

Du côté du Cirad, le télétravail pose plusieurs questions : quelle assurance pour ses salariés travaillant chez eux ? Quels impacts sur l'organisation actuelle du travail dans les services et UR ? Quel risque de voir se développer une certaine forme d'iniquité entre les télétravailleurs et les autres salariés ? Quels moyens supplémentaires nécessaires à la Dsi pour autoriser beaucoup plus de connexions depuis l'extérieur qu'aujourd'hui sans compromettre la sécurité des systèmes d'information ?

Face à ces difficultés, un certain nombre d'avantages sont mis en avant.

Pour le salarié, les gains de temps et d'argent liés à la diminution des trajets domicile/travail sont indiscutables. Une meilleure qualité de vie, et par voie de conséquence moins de stress et de fatigue est également un élément à considérer sur le plan de la santé au travail, de la productivité personnelle et de la réduction des accidents de trajet et de travail.

Pour l'établissement, au-delà de la régularisation de cette pratique aujourd'hui partiellement dissimulée, l'officialisation du télétravail peut donner du Cirad une image plus en phase avec ses activités liées au développement durable et à la préservation des ressources naturelles, renforçant son identité et l'adhésion du personnel à son mandat, tout en augmentant l'attractivité de l'institution vis-à-vis des scientifiques internationaux, plus habitués que nous à cette pratique.

Les gains en termes d'espaces de travail ainsi libérés, et donc en confort pour ceux qui ne télétravailleraient pas, en énergies et fluides sur les campus sont quant à eux difficiles à quantifier, même s'ils semblent assez logiques.

Enfin, la productivité globale de l'établissement pourrait bénéficier du regain de celle des télétravailleurs, mais cela est également très délicat à mesurer.

L'évocation du télétravail s'inscrit aujourd'hui dans une démarche globale assez cohérente avec les actions en cours au niveau local, national et international : PDE Agropolis, bilan carbone du Cirad, évolution du dispositif de la recherche agronomique à Montpellier et plan campus, plan de développement de l'économie numérique, protocole de Kyoto et réduction de l'émission des gaz à effet de serre à l'échelle de la planète, ...

Alors, les questions organisationnelles, techniques et administratives, aujourd'hui sans réponses, sont-elles bloquantes ? Quelle est la part des réticences psychologiques et sociales ? Une évolution des mentalités et des cadres institutionnels est-elle possible ?

A l'issue de la démarche, il nous semble que le sujet du télétravail mérite d'être approfondi et nous souhaitons que l'étude se poursuive. Il est suffisamment complexe et délicat pour que cette modeste contribution soit maintenant examinée et reprise par les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel qui pourront évaluer plus en détail les avantages et les inconvénients qu'apporterait l'introduction du télétravail au Cirad.