

## À partir de 3 jours de télétravail par semaine, les risques augmentent

Si le télétravail présente incontestablement de nombreux avantages, le dernier bilan réalisé par la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) fait également état de certains écueils, surtout à partir de 3 jours par semaine.



Image d'illustration générée par Midjourney

Déployés depuis plus de dix ans au sein de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) et mis en place de manière massive partout en France depuis, le télétravail et ses conditions d'organisation sont surveillés de très près au sein de la structure. Un baromètre social digital avec des questionnaires semestriels est adressé aux collaborateurs sur les impacts du travail hybride du point de vue du manager comme du non-manager d'une part. Le dispositif d'évaluation individuelle avec notamment un entretien guidé intègre également l'évaluation du télétravail, d'autre part.

*"Nous avons réuni en juin dernier tous les DRH de l'Assurance retraite pour une journée de travail en commun et pendant cette journée, nous avons pris un temps d'analyse de notre bilan de déploiement massif du télétravail dans notre structure",* explique Jérôme Friteau, directeur des relations humaines et de la transformation. Il en ressort, dans un premier temps, que le taux de télétravailleurs progresse légèrement et passe à 85 % en 2023, contre 82 % l'année

précédente. Près de 59 % des télétravailleurs le pratiquent 2 jours par semaine, environ 12 %, 1 jour par semaine et près de 19 %, 3 jours par semaine.

À lire aussi :

[Les agents publics ont toujours moins accès au télétravail que dans le privé](#)

On apprend également que le télétravail "sous enveloppe", c'est-à-dire avec une enveloppe annuelle de jours, concerne 48 % des collaborateurs, contre 39 % en 2022. Ce qui démontre, selon la Cnav, le souhait d'une plus grande souplesse chez les télétravailleurs, sachant que les enveloppes de jours peuvent aller de 10 jours annuels à 120 jours maximum.

Le bilan met également en avant que des situations dérogatoires de télétravail sont accordées dans certaines circonstances, à savoir en cas de maladie, pour certains collaborateurs ayant plus de 3 heures de travail par jour depuis leur domicile, mais aussi pour des cas particuliers liés au handicap ou encore à la parentalité. Au total, 8,36 % de télétravailleurs étaient concernés par ces situations particulières l'année dernière, contre 10,40 % en 2022. On note également que seules 24 personnes ont vu leur demande de télétravail refusées, soit 0,13 %.

### **Désengagement et affaiblissement de la solidarité au sein des équipes**

À partir de ce bilan et aussi avec le recul rendu possible par le déploiement du télétravail depuis dix ans, les directeurs des ressources humaines de la Cnav s'accordent sur plusieurs opportunités créées par le travail à distance. Il semble en premier lieu que cela reste un levier d'attractivité important. Le baromètre social semestriel met aussi en avant un haut niveau de satisfaction des collaborateurs en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais également un climat plus apaisé. Même si ce constat semble nuancé par une tolérance de situations de travail dégradées, sur site, plus faible qu'auparavant.

Le travail à distance est également plébiscité pour la réduction des déplacements qu'il occasionne avec ces effets positifs sur l'empreinte carbone, la réduction des risques routiers, des gains de pouvoir d'achat, mais aussi de temps. Il a aussi une influence positive sur l'absentéisme de courte durée ou crée une dynamique, notamment pour repenser les modes de fonctionnement des collectifs.

À lire aussi :

[Dans la fonction publique, la cohésion d'équipe peut justifier la limitation du télétravail](#)

Les DRH mettent cependant en garde contre certains risques que peut représenter le télétravail, surtout quand il est pratiqué à partir de 3 jours par semaine. On note, par exemple, une porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle, un moindre sentiment d'appartenance à l'organisation, un risque de désengagement et aussi d'affaiblissement de la solidarité au sein d'une équipe. Les remontées du terrain font aussi état de difficultés de la réversibilité en cas de difficultés constatées, mais attestent aussi que l'*onboarding* (accueil des nouveaux arrivants) et la montée en compétences sont rendus plus difficiles.

Dernier risque, et non des moindres, le télétravail quand il est effectué à temps complet, accordé durablement dans certaines situations médicales, conduit quasi systématiquement à une désinsertion professionnelle.

par **Marie Malaterre**