

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PÉNITENTIAIRE

CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET TALENTS POUR LE RECRUTEMENT DES DIRECTEURS DES SERVICES PÉNITENTIAIRES

SESSION 2024

2^{ème} épreuve d'admissibilité

**Rédaction d'une note à partir d'un dossier de trente
pages maximum portant sur l'option choisie :**

Droit public

(Durée de l'épreuve : 5 heures – Coefficient : 5)

Vous êtes chargé(e) de mission au Ministère de la justice – Direction de l'administration pénitentiaire – service des ressources humaines. De façon générale, le ministre vous demande de lui faire un point sur la situation actuelle du télétravail en France, et notamment au sein de la fonction publique : quels sont les avantages et inconvénients de ce mode de travail ? Quels sont les freins actuels à son développement ? Quels sont les dangers à son extension ? D'un point de vue plus pratique, le Ministre vous demande également un « mode d'emploi » pour mettre en place un accord de télétravail au sein des services pénitentiaires centraux et déconcentrés.

Aucun document ou code n'est autorisé

Le sujet est composé d'une page de garde suivie de la liste des annexes et d'un dossier documentaire de 23 documents, paginé « Page 1 sur 31 ».

Annexes

Document 1 – Télétravail : une formule gagnante ? Le Monde – 13 mars 2020 (1p)

Document 2 – Les dégâts du télétravail, Le Monde le 23 mai 2020 (2p)

Document 3 – La vraie question que pose le télétravail, c'est celle de l'utilité du travail, Le Monde, le 24 août 2020 (1p)

Document 4 – Les cadres disent « oui » au télétravail, mais à petites doses, Le Monde le 01 septembre 2020 (2p) ;

Document 5 – Le télétravail risque d'aggraver la sédentarité et ses effets, Le Monde, 2 septembre 2020 (2p) ;

Document 6 – Coronavirus : « L'un des risques majeurs du télétravail réside dans l'accélération de l'atomisation des travailleurs », Le Monde Publié le 13 septembre 2020 (2p)

Document 7 – Télétravail : réinventer la coopération, Le Monde, 16 septembre 2020 (2p)

Document 8 – Quatre constats pour mieux négocier le télétravail, Le Monde, 30 septembre 2020 (1p)

Document 9 – La difficile mise en place du télétravail dans la fonction publique, Le Monde, le 26 octobre 2020 (2p)

Document 10 – Des progrès sur la numérisation des services publics, Le Monde, 26 octobre 2020 (1p)

Document 11 – Alcool, tabac, drogue : lorsque le télétravail augmente les risques pendant le confinement, Le Monde, 5 novembre 2020 (2p)

Document 12 – Privilège pour les uns, exclusion pour les autres : le travail à distance crée une nouvelle scission entre travailleurs, Le Monde, 28 décembre 2020 (2p)

Document 13 – Télétravail : neuf mois de réflexion et un accord accouché dans la douleur, Le Monde, 28 décembre 2020 (3p)

Document 14 – Beaucoup sont à bout : stress, isolement... le grand ras-le-bol des salariés en télétravail, Le Monde, 29 janvier 2021 (1p)

Document 15 – Covid-19 : pourquoi le télétravail peine-t-il à s'imposer, malgré les consignes du gouvernement ? Le Monde, 02 avril 2021 (3p)

Document 16 – Le télétravail est un remake, sans grande surprise, des disparités sociales, Le Monde le 02 juillet 2021 (2p)

Document 17 – Télétravail : « Quelles pratiques conserver pour l'après-Covid-19 ? » Le Monde, 2 juillet 2021 (2p)

Document 18 – Le télétravail est-il envisagé comme un outil au service de la qualité de vie au travail ? Le Monde, 26 novembre 2021 (2p)

Document 19 – Le télétravail améliorerait la productivité, Le Monde - 29 novembre 2021 (2p)

Document 20 – L'impact du travail en mode mixte sur le rôle des managers dans la fonction publique, Le Monde le 16 février 2022 par Mission « Innovation publique » (2p)

Document 21 – Télétravail et dialogue social : les conflits se multiplient, Le Monde, 28 septembre 2022 (2p)

Document 22 – Rapport thématique de la Cour des comptes – Le télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire - novembre 2022 (2p)

Document 23 – Les Français télétravaillent moins que les autres mais sont satisfaits de leur situation, Le monde, 13 octobre 2023 (2p)

Document 1 : Télétravail : une formule gagnante ?

Le Monde – 13 mars 2020

Un air de musique classique virevolte dans la salle à manger. « *L'Andante du trio en sol mineur opus 17 de Clara Schumann* », annonce une voix féminine dans l'enceinte. Assis à sa table de travail, entre la bibliothèque et la cage des cochons d'Inde, Gérard reste rivé sur son écran. Comme tous les vendredis, ce fonctionnaire de 61 ans, expert qualité à l'Insee, fait du télétravail. Une forme d'organisation dans laquelle « *un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* », indique le Code du travail. « *J'ai une heure et demie de transport par jour*, indique Gérard. *Alors quand l'Insee a ouvert la brèche, j'ai sauté sur l'occasion.* »

Comme lui, 29 % des actifs exerçant dans un bureau pratiquent le télétravail, soit une hausse de quatre points par rapport à 2017, selon le dernier baromètre de l'observatoire [Actineo](#). La tendance devrait se confirmer : d'après [une étude Opinionway pour Horoquartz](#), 49 % des salariés souhaiteraient bénéficier de ce dispositif. « *Le télétravail suscite de l'intérêt dans toutes les générations : les jeunes, qui maîtrisent parfaitement les outils digitaux et ont une relation au travail très moderne, les salariés en milieu de carrière avec des enfants, les seniors qui veulent avoir plus de souplesse d'organisation et plus de temps libre* », note Maximilien Fleury, responsable des relations sociales chez Renault France. Pour coller davantage à leurs attentes, le groupe automobile, qui a été l'un des premiers à expérimenter le travail à distance, vient de réviser son accord signé en 2007. « *Nous avons des retours très positifs de la part de nos 3 200 télétravailleurs* », assure M. Fleury. Mais le système manquait de souplesse. « *Désormais on peut choisir une formule fixe ou variable, à raison de deux jours maximum par semaine, pris en journées pleines ou en demi-journées.* »

Les entreprises s'y retrouvent également. « *Dans le conseil, on est sur un marché pénurique* », explique Eric Perrier, PDG de Viseo, une entreprise de services numériques qui compte 2 200 collaborateurs, dont 1 300 en France. « *Le télétravail, qui n'est pas très développé dans nos métiers, est une manière d'attirer les talents et de les retenir, en leur permettant de vivre une expérience professionnelle plus satisfaisante.* » Le résultat est net : le chef d'entreprise enregistre un taux de fidélité deux fois plus fort chez les télétravailleurs que dans le reste des effectifs. Sabrina Salvatore, responsable RSE et transformation RH au sein du groupe Randstad, dresse le même constat. « *L'équilibre des temps de vie est le troisième critère pris en compte par les candidats dans le choix de leur employeur*, rappelle-t-elle. *Proposer du télétravail est donc un vrai plus en termes d'attractivité.* » Un moyen aussi de renforcer l'engagement. « *Un salarié à qui on accorde le télétravail le prend comme une chance. Il aura donc à cœur de montrer qu'on a eu raison de lui faire confiance.* » D'après le ministère de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics, le télétravail permettrait aussi de réduire l'absentéisme de 20 %. Cadre chez PSA à Paris, Stéphanie Ousset, 41 ans, pointe du doigt un autre bénéfice non négligeable pour les entreprises : « *Faire des économies de mètres carrés. Cela a été le cas chez PSA. On a supprimé les bureaux attitrés, ce qui nous a permis de prendre des locaux beaucoup plus petits à Rueil-Malmaison.* »

Pourtant, beaucoup de sociétés en France traînent encore des pieds. « *J'ai beau être soucieuse du bien-être de mon équipe, je ne vois pas comment je pourrais le mettre en place chez moi*, assure Brigitte Delmas, présidente de la Papeterie financière, entreprise familiale de 10 salariés spécialisée dans l'édition de registres légaux à Paris. *Ce serait ingérable. On a des expéditions tous les jours, des clients à accueillir dans nos bureaux. Quand un collaborateur n'est pas là, les autres doivent prendre le relais, ce qui est très lourd à porter.* »

Le télétravail n'est pas toujours la panacée non plus pour le bénéficiaire. « *Si le salarié n'a pas de bonnes relations avec son manager, la distance risque de créer encore plus de tension* », prévient Daniel Ollivier, fondateur et directeur associé du cabinet Thera Conseil, spécialisé dans l'efficacité du management. D'où l'importance de bien cadrer le dispositif. Ce que s'efforce par exemple de faire Orange. « *On limite le télétravail à trois jours par semaine, avec obligation de passer au moins deux jours dans son unité de rattachement pour garantir le collectif* », indique Martine Bordonné, directrice de projet digital et nouveaux modes de travail. Le jeu en vaut vraiment la chandelle, assure également Baptiste Broughton, cofondateur et directeur général de la plate-forme Neo-nomade. « *Quand le télétravail est bien pensé, c'est une vraie solution gagnant-gagnant, et un progrès pour la société : moins de gens sur les routes, donc moins de pollution et moins de risques d'accident.* »

Document 2 : les dégâts du télétravail

Par [Anne Rodier](#) Le Monde le 23 mai 2020

Le télétravail ne fait pas que des heureux. La généralisation du travail à distance a fait chuter la motivation des salariés. « *Du jamais-vu depuis cinq ans* », indique l'étude [WorkAnyWhere](#) réalisée en avril auprès de 6 500 salariés, publiée jeudi 7 mai. « *Nous sommes tous débordés, franchement en surchauffe, on passe la journée à régler les questions immédiates, je dois me bloquer des plages dans mon planning pour pouvoir réfléchir* », témoigne Amélie, cadre supérieure dans une PME de recherche et développement.

« Là où tout se réglait par des interactions de quelques minutes en présentiel, ça prend actuellement des proportions énormes en temps, et en énergie. Habituellement, on règle plein de choses en se montrant les documents, les prototypes. A distance, ça nécessite de s'envoyer un premier mail pour dire qu'on veut se voir. On n'a pas du tout la culture du mail, tout se réglait à l'oral. C'est beaucoup plus long à l'écrit : il y a plusieurs allers-retours, des incompréhensions et des conflits, qu'il ne faut pas laisser perdurer, pour éviter les dégâts irréversibles. Il faut une heure là où ça prenait cinq minutes. Et dès qu'on doit interagir à plus que deux, il faut prendre rendez-vous. C'est une charge mentale supplémentaire très importante. »

Pour beaucoup de salariés, le télétravail est devenu synonyme de tensions, de stress, de burn-out. Au bout de deux mois, il y a déjà un phénomène d'usure. Le nombre de lignes d'écoute de psychologues mises à disposition des salariés a doublé, indique Eric Goata, directeur général délégué du cabinet Eleas, spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux : « *Les salariés parlent d'abandon, de solitude, de surcharge cognitive liée au trop grand nombre d'informations à traiter, de surcharge de travail, d'un sentiment d'être surveillé à l'excès par les managers, des difficultés à coopérer avec les collègues et de l'impossibilité de concilier vie privée-vie professionnelle* ».

Pour François-Xavier, responsable technique projet dans un grand groupe, qui s'exprime sous couvert de l'anonymat, « *avec le télétravail, les comportements toxiques sont devenus nocifs. Les managers qui ont besoin de contrôle permanent pour se rassurer, au bureau on passait simplement les voir, mais à distance, c'est plus compliqué à gérer. Aujourd'hui, j'ai dénombré 28 mails du même responsable. Derrière un écran, on est un peu en mode tout-puissant. On n'a pas forcément conscience que ça pèse sur le moral du salarié de se sentir épié tout le temps* ».

Le contrôle du travail est de la responsabilité du manager, mais à distance, cela exige de la confiance réciproque et l'autonomie du salarié, qui ne sont pas acquises d'avance. « *Ça passe par du reporting, qui crée aussi de la défiance et, à l'excès, génère perte d'estime de soi et culpabilité. Ceux qui ne savent pas travailler seuls, privés du soutien de leurs collègues, peuvent prendre du retard. Ils se mettent à douter de leurs capacités avec un sentiment d'abandon. Tandis que du côté du manager, une absence de réponse ou une réponse tardive peut être interprétée comme du désengagement. Mais appeler tous les matins pour savoir ce qui a été fait est nuisible* », explique M. Goata. Les mécanismes de coopération sont altérés en télétravail.

Pour Laure, la situation est plus dramatique. Contractuelle de la fonction publique, elle était en situation de harcèlement moral avant la généralisation du télétravail. Tout s'est aggravé depuis. Elle reçoit des demandes urgentes le matin, mais les dossiers nécessaires pour les traiter n'arrivent que le soir. Personne n'en sait rien, sauf elle et l'auteur des mails. Ses questions restent sans réponse, en visioconférence, elle se sent ignorée. « *On démolit plus facilement à distance, les garde-fous que représente le regard des autres ne sont plus là. Mais ce qui est pernicieux, c'est que je n'ai pas plus envie de les retrouver physiquement* », confie-t-elle. Les personnes en fragilité psychologique sont dans une situation délicate car « *le télétravail peut jouer un rôle d'amplification important* », confirme M. Goata.

Les entreprises qui se sont donné les moyens de suivre leurs salariés de près à travers des enquêtes régulières ont rapidement constaté des dégâts. « *Au début, on n'avait pas les mêmes retours, lors des points hebdomadaires, au niveau de la direction et au niveau des managers de proximité. On a mis en place une enquête directement auprès des salariés qui a remonté des cas isolés de personnes en souffrance, débordées, qui n'avaient pas le temps de déjeuner, reconnaissant des efforts de la part de l'entreprise mais les jugeant insuffisants. Chaque manager reçoit désormais les résultats de l'enquête pour répondre à l'inquiétude soulevée en tout anonymat* », raconte Caroline Arquière, DRH du groupe SGS France, une entreprise de certification de 2 800 salariés dont 25 % en télétravail.

Dans une démarche similaire, le cabinet d'audit Mazars a désigné des référents « seniors » pour prendre le pouls des jeunes collaborateurs en télétravail qui pourraient souffrir du manque d'encadrement. « *Plus les salariés sont jeunes, plus ils ont besoin d'être cadrés, d'être guidés. En télétravail, ils ont l'impression d'apprendre moins qu'avant. La relation avec le manager manque de spontanéité et de fréquence* », explique Cécilia Thellier, cofondatrice de ChooseMyCompany, l'entreprise d'analyse de données qui a réalisé l'étude WorkAnyWhere.

Yann, jeune trentenaire, salarié d'une entreprise de service prestataire d'une grande administration, confirme : « *J'ai un collègue plus âgé que moi, qui est un peu notre chef informel. Mais depuis qu'on est à distance, je n'arrive pas à gérer notre communication. Je ne sais pas comment le contacter, je n'ose pas l'appeler. Alors que je suis connecté de 8 heures à 19 h 30, je n'ai dû lui parler que trois fois. Il ne voit plus ce que je fais, alors que c'est lui qui me permet d'avancer dans le travail. Pendant ce temps, dans les mêmes délais, de nouveaux objectifs s'ajoutent sans cesse. Et c'est comme ça depuis deux mois, j'ai un peu de mal. J'ai arrêté de compter mes heures, mais je suis proche du burn-out.* »

Le télétravail pose aux salariés la question de la reconnaissance de leur performance individuelle. Dans l'étude WorkAnyWhere, 42 % se disent moins reconnus. D'une part parce que des salariés deviennent invisibles, parce que récemment arrivés ou trop discrets dans la communication collective, ils finissent par être oubliés dans l'attribution des missions. D'autre part, parce que certains profitent du travail à distance pour s'approprier la valeur créée par les autres.

Etant donné le taux de satisfaction des télétravailleurs – plutôt élevé dans les enquêtes d'opinion, jusqu'à 80 % dans [la récente enquête Kantar](#) –, ce mode de travail n'est cependant pas rejeté par les salariés. « *Un ou deux jours par semaine, c'était bien. Mais là, franchement, j'en ai ma dose* », résume François-Xavier. La généralisation du télétravail s'est faite dans une impréparation et un manque de moyens matériels qui restent à régulariser pour devenir durable. Avant le Covid-19, seul un quart des télétravailleurs étaient couverts par un accord collectif.

Document 3 : « La vraie question que pose le télétravail, c'est celle de l'utilité du travail »

[Tribune Isabelle Barth professeure des universités en sciences du management à l'université de Strasbourg](#)

Le Monde - le 24 août 2020

Tribune. La rentrée s'annonce comme une « télé-entrée ». Le télétravail imposé brutalement par le confinement s'installe comme un mouvement de fond dans les entreprises. Avec trois bonnes raisons : lutter contre une reprise de la pandémie, répondre à l'attente de nombreux travailleurs, et gagner en efficacité. Si les deux premiers mobiles sont facilement audibles, le troisième est la zone de tous les dangers. Car derrière la recherche d'efficacité, se profile la question de l'utilité, utilité des heures travaillées, utilité de certaines fonctions, utilité de certaines tâches.

C'est la question que j'ai entendue au cours d'une réunion (distancielle) avec des chargés de communication en ressources humaines : « *Mais si tout cela c'était du vent ?* » Tout cela ? Tout simplement les missions, qu'ils assumaient depuis des années dans leur entreprise, des tâches occupant leurs semaines de travail et assurant leur salaire de fin de mois.

Avec le télétravail, beaucoup de tout ce qui nous occupait disparaît : les trajets travail-domicile bien sûr, mais aussi tous les déplacements intraprofessionnels. Les moments de socialisation se réduisent à peu de chagrin : les pauses, les déjeuners, les « afterworks » [*moments conviviaux entre collègues*]. Les conférences, les cours, les réunions peuvent parfaitement se tenir en distanciel.

En effet, le bilan est là : le job est fait ! Est-ce que pour autant, tout ce qu'il y avait autour, était superfétatoire ? Inutile le pot à la fin d'une soutenance de thèse ? Inutiles les discussions de fin de cours autour du prof ? Inutiles les échanges de regards, les discussions en off lors d'une réunion ? Inutiles les petits bavardages dans le couloir ? Bien sûr que non !

En parallèle, une prise de conscience se fait : ce qui était accepté en présentiel devient insupportable en distanciel. Ces réunions qui durent des heures avec de longs monologues qui n'intéressent que celui qui « cause », ces enseignants qui se contentent de lire leurs slides, ces conférences mal préparées qui brassent des idées vagues. Le distanciel grossit le trait, zoome sur toutes ces dérives et amène la question : entre temps au travail et temps de travail, quel est l'écart acceptable ?

De nombreuses entreprises ont pu vérifier le temps de connexion de leurs salariés en télétravail pendant le confinement et en tirent d'ores et déjà des conclusions sur la réelle « utilité » du temps alloué. Un directeur des ressources humaines évoquait récemment lors d'une émission de grande écoute les « temps inutiles » du management. Personne n'a relevé. La tentation est grande de vouloir « rationaliser », en supprimant tous les temps « improductifs », puis, pourquoi pas, ensuite, tous les « improductifs » ?

Ce serait bien sûr penser le court terme. Il faut savoir résister à la tentation et réinventer les modalités de travail, sous peine d'avoir à affronter à moyen terme, le chômage, la perte de sens, les dépressions pour isolement, et une perte de qualité qui se fonde sur le « faire-ensemble ». La vraie question que pose le télétravail, c'est celle de l'utilité du travail. Je propose trois pistes d'action pour ne pas aller vers un assèchement drastique du travail.

La première est d'organiser des systèmes hybrides conjuguant présentiel et distanciel, qui amènent à recentrer le lieu de travail sur l'échange et la socialisation. La distribution est un excellent exemple : la disparition des magasins annoncée au début des années 2000 avec les sites marchands n'a pas eu lieu, en revanche, les points de vente se sont transformés pour créer le lien que n'apporte pas le *online*.

La deuxième piste est de former massivement les salariés à des méthodologies de gestion du temps, gestion de projet, prise de parole en réunion, animation de groupes de travail... ce qui est jusqu'à présent réservé à l'encadrement. Ce sont des budgets temps et des budgets formations qui seront vite rentabilisés !

La dernière recommandation, et la plus importante, est de réfléchir à l'« indirectement productif », ce qui consiste à mieux définir ce qu'on attend des temps non directement alloués à la production. Ces temps ne sont pas directement « utiles » mais ils contribuent aussi *indirectement* à l'activité, à la qualité du produit ou du service. Cette évaluation doit être aussi conduite pour ce qu'on nomme les « fonctions support », qui sont souvent les premières sacrifiées quand il s'agit de « serrer les boulons ». J'incite les dirigeants et les managers à se saisir de la question très vite. Pour ne pas sacrifier l'avenir, le passage au télétravail, même partiel, doit être vu comme l'occasion de repenser globalement l'organisation du travail.

Document 4 : Les cadres disent « oui » au télétravail, mais à petites doses

Par [Catherine Quignon](#) Le Monde le 01 septembre 2020

Alors que les vacances estivales ont succédé à plusieurs semaines de confinement, le retour au bureau paraît s'éloigner de plus en plus. Suite à la dégradation de la situation sanitaire due au coronavirus, le gouvernement encourage fortement le maintien du travail à distance. Dans le contexte actuel, cette exigence coïncide-t-elle avec les vœux des salariés ? Il semble que oui : les sondages portant sur les attentes des collaborateurs en matière de télétravail, tels ceux de [Kantar](#) ou de [Corona-work](#), font état d'un vrai plébiscite.

Une [étude](#) du cabinet de recrutement Robert Walters, qui s'est penché sur le retour au bureau post-confinement, met toutefois l'accent sur une spécificité culturelle bien française. Selon les réponses recueillies auprès de plus de cinq mille salariés dans trente et un pays, les cadres français se montreraient plus réticents au télétravail fréquent, par rapport aux autres nationalités. Malgré la peur du Covid-19, seulement 16 % d'entre eux aimeraient continuer à travailler tous les jours à distance et ne revenir dans les locaux de leur entreprise que ponctuellement.

Parmi les pays sollicités, la France est le dernier à vouloir garder ce rythme : chez nos voisins européens, ce taux s'élève à 22 % en Belgique et à 23 % en Allemagne. En Espagne, la part des adeptes du télétravail quotidien grimpe même à 36 %.

Cette moindre appétence pour le télétravail quotidien est-elle due au manque de pratique – après tout, ce mode de fonctionnement était quasi inexistant en France il y a encore quelques années – ou bien à une culture qui place davantage le travail au centre de la vie sociale ? « *Cette étude a été réalisée en juillet, alors que le confinement était encore frais dans les esprits* », relativise Coralie Rachet, directrice générale de Robert Walters France.

Malgré la peur du Covid-19, seulement 16 % des cadres français aimeraient continuer à travailler tous les jours à distance, contre 22 % en Belgique, 23 % en Allemagne et 36 % en Espagne.

Ce probable sentiment de ras-le-bol se couple à un autre élément d'explication : « *Les Français sont davantage attachés au "village social" qu'incarne la vie de bureau et aux relations avec leurs collègues* », avance Coralie Racht.

A demeurant, les résultats de cette enquête coïncident avec ceux d'une des rares études officielles menées sur ce sujet. Une vaste recherche de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) sur le ressenti des cadres français en télétravail, datant de novembre 2019, mettait en exergue la difficulté des télétravailleurs à ne pas laisser déborder leur vie professionnelle sur leur vie privée.

Cette problématique se rencontrerait plus souvent chez les télétravailleurs fréquents. Ceux le pratiquant au moins deux jours par semaine étaient deux fois plus nombreux à dire travailler plus de 50 heures hebdomadaires que les autres.

L'étude de la Dares suggérait aussi un possible sentiment de « placardisation » chez les salariés en télétravail plusieurs jours par semaine, qui vivraient moins bien le télétravail que les adeptes du « home office » occasionnel. « *Les télétravailleurs intensifs sont deux fois plus nombreux (17 % contre 8 %) à présenter un risque dépressif modéré ou sévère* », alertait l'étude.

Si les Français semblent réticents à rester chez eux tous les jours, ils restent malgré tout favorables à un télétravail occasionnel, rappelle l'étude de Robert Walters : suite à la période de confinement, qui a entraîné une explosion du télétravail, 58 % des cadres français sondés aimeraient continuer à travailler de chez eux au moins une fois par semaine.

Leurs employeurs semblent sur la même longueur d'onde, puisque 77 % des organisations françaises interrogées se félicitent d'une productivité égale ou accrue durant le confinement. Reste à trouver le bon équilibre et à réinventer de nouveaux modes d'engagement des salariés, dans un monde où la pandémie chamboule le rapport au travail et aux autres.

Document 5 : « Le télétravail risque d'aggraver la sédentarité et ses effets »

CHRONIQUE Le Monde le 02 septembre 2020

Dix mille pas et plus. Les comportements sédentaires sont de plus en plus prégnants dans la vie quotidienne. Près de la moitié des Français restent plus de sept heures assis par jour, en raison notamment de l'augmentation du temps passé devant les écrans. Sans surprise, le confinement imposé par l'épidémie de Covid-19 n'a pas arrangé les choses. Le télétravail, qui a par ailleurs des bienfaits, va se poursuivre pour des millions de salariés, ce qui risque de limiter l'activité physique et d'accroître la sédentarité.

Depuis quelques années, les recommandations visant à réduire la sédentarité viennent s'ajouter à celles de pratiquer une activité physique (bouger au moins trente minutes par jour). « *Il faut bien distinguer le temps d'activité physique et le temps passé assis* », insiste Julie Boiché, maître de conférences à la faculté des sciences du sport de l'université de Montpellier. Le temps passé assis ou allongé pendant la période d'éveil constitue un facteur de risque pour la santé. Et ce, indépendamment du niveau de pratique d'activité physique. Cet effet délétère étant d'autant plus fort que les durées sont importantes. L'enjeu est colossal : la sédentarité serait responsable de 10 % des décès en Europe, selon l'Organisation mondiale de la santé.

« *Moins on bouge, plus on mange. C'est le circuit classique de la leptine [l'hormone qui régule la satiété et le métabolisme]* », résume le professeur François Carré, cardiologue et médecin du sport au CHU de Rennes. En effet, « *lorsque nous sommes inactifs, nous avons tendance à manger plus que nécessaire et des aliments souvent riches en graisse et en sucre* », souligne une note de l'Observatoire national de l'activité physique et de la sédentarité (Onaps).

« *Il est donc préconisé de trouver des stratégies pour rester moins longtemps assis durant sa journée de travail et-ou si c'est compliqué, de créer des ruptures* », explique Julie Boiché, qui reconnaît qu'il n'y a pas encore de consensus sur la durée. Selon les travaux, il est suggéré de se lever toutes les demi-heures, jusqu'à toutes les deux heures. L'organisme de sécurité sanitaire Santé publique France (SpF), dans [son enquête Coviprev sur ces questions](#) pendant le confinement, recommandait de « *se lever plusieurs fois par heure, la recommandation pendant le confinement étant de le faire au moins toutes les demi-heures* ».

Une étude conduite dans le cadre de la thèse de Gonzalo Marchant, enseignant et chercheur à l'UFR Staps de l'université Lyon-I, a porté sur 39 personnes de 29 à 59 ans (80 % de femmes), qui exercent toutes un travail tertiaire (administration publique, employés de banque). Après un séminaire collectif de sensibilisation aux risques liés à la sédentarité, elles ont été invitées à paramétrer de façon individualisée un logiciel d'alerte sur téléphone ou ordinateur les incitant à se lever régulièrement, avec fréquence et durée de leur temps de « pause ». Quatre semaines plus tard, le temps passé assis a diminué de trente-trois minutes par journée de travail en moyenne, principalement chez les personnes de 29 ans à 43 ans.

Autre idée : aménager l'environnement de travail avec des stations debout, faire des réunions et passer ses coups de téléphone debout ou en marchant quand c'est possible. Ce que préconise aussi François Carré, lui-même adepte : « Pour les réunions debout : on prend soin de sa santé et on ne perd pas de temps. » Il prône aussi le développement des discussions de travail en marchant.

Des études montrent que les personnes qui interrompent de façon répétée leur temps en position assise ont un tour de taille plus petit, un indice de masse corporelle plus bas, une glycémie plus faible... Ainsi, Paddy Dempsey, chercheur à l'Institut de cardiologie et de diabète de l'université Monash, à Melbourne (Australie), [a comparé deux groupes](#) travaillant huit heures. Toutes les demi-heures, l'un des groupes se levait et faisait de la marche ou des flexions pendant plusieurs minutes. Conclusion : ce groupe présentait une glycémie inférieure à 1 g/l la journée, et même pendant la nuit.

Mais « c'est dur de changer les habitudes, concède Julie Boiché, ce n'est pas encore un comportement intégré dans le monde de l'entreprise ».

Document 6 : Coronavirus : « L'un des risques majeurs du télétravail réside dans l'accélération de l'atomisation des travailleurs »

Le Monde Publié le 13 septembre 2020

Si nous nous sommes mis à télétravailler aussi facilement, c'est d'abord parce que les technologies étaient prêtes. Ensuite, parce que de profondes mutations managériales étaient déjà à l'œuvre, comme l'individualisation du rapport au travail, la déliaison ou la tâcheronisation des travailleurs. L'un des risques majeurs du télétravail réside selon moi dans l'accélération du phénomène d'atomisation des travailleurs, initié depuis les années 1980.

Depuis ce moment-là, les doctrines managériales n'ont eu de cesse que de « casser » les collectifs en individualisant les relations de travail, à commencer par les négociations salariales. Résultat ? Nous n'avons pas eu de difficulté à travailler sans les autres et à réaliser docilement nos tâches, seuls dans nos domiciles. Or cette disparition du travail comme projet commun n'est pas neutre.

Nombre d'entreprises disent préférer des solutions qui font cohabiter un télétravail limité et du présentiel. Cela ne constitue-t-il pas une avancée ?

Les solutions hybrides sont certainement meilleures que le 100 % télétravail. Pour autant, même s'il est limité à deux jours, le télétravail risque de poser des questions très complexes. A l'évidence, la majorité des salariés le perçoit désormais comme un acquis, et même un droit à part entière. Mais comment maintenir la cohésion d'une entreprise si chaque salarié peut choisir son jour de télétravail ?

Au-delà de ces sujets d'organisation, j'ai peur que les salariés qui espèrent y gagner en « bien-être » ne déchantent, car plus qu'une maîtrise entre la vie privée et la vie professionnelle, c'est à une confusion des deux que le télétravail aboutit, et même à une invasion du travail dans le domicile. En fait, les promesses d'indépendance et d'agilité relèvent de la rhétorique des plates-formes digitales. Loin de ces beaux discours, le télétravail pourrait en fait accélérer la délocalisation des services dans les pays où les salaires sont moins élevés, à l'image de celle que l'on a connue dans l'industrie.

En dépit d'un discours plus ouvert à l'égard de ces nouvelles façons de travailler, certains patrons restent méfiants. Pourquoi ?

Parmi les raisons, figure sans doute l'inconnue quant à la productivité des salariés en télétravail. Il y a peut-être aussi la peur de la perte de contrôle – crainte qui, à mon avis, n'a pas lieu d'être dans la « société de la performance » qui est la nôtre... Et puis celle de la dilution de la culture d'entreprise, qui fait partie de ses actifs immatériels, au même titre que les brevets ou les talents. A ce titre, la question de la formation des jeunes doit interroger : le télétravail complique leur apprentissage et la transmission des savoirs.

Ces nouveaux modes de travail, en réduisant nos déplacements, pourraient contribuer à la lutte contre le changement climatique, même si les impacts du numérique sont loin d'être neutres. Qu'en pensez-vous ?

Oui, l'usage du numérique n'est pas forcément écologique. Et pour ce qui est de réduire la fracture des territoires, je ne crois pas au tout-solutionnisme technologique. La crise actuelle doit nous conduire à réfléchir à des formes de production parcimonieuses, à des modes de travail localisés, collectifs et surtout incarnés, à mille lieues d'un télétravail qui, lui, s'inscrit dans la logique productiviste qui détruit l'environnement.

Document 7 : Télétravail : réinventer la coopération

CHRONIQUE Pierre-Yves Gomez [Professeur à l'EM Lyon](#)

Le Monde - le 16 septembre 2020

Gouvernance . Après la sidération de la période de confinement, les entreprises s'interrogent sur l'aménagement durable du télétravail. Une chose, en effet, est d'assurer la poursuite des activités en mode dégradé, une autre est de pérenniser une politique de travail à distance quand le contexte redevient normal. Quelle est son efficacité ? Comment assurer la coordination entre la présence physique et à distance des collaborateurs ? Comment gérer les télétravailleurs et ceux qui ne veulent ou ne peuvent pas travailler à distance ?

Ces questions ne se sont pas posées avec la crise sanitaire. Le travail à distance était déjà l'objet d'accords d'entreprise et il était attendu, notamment par les jeunes générations éduquées dans la mobilité digitale. Il apparaissait surtout comme un effet inévitable de la transformation de la production : elle rend moins nécessaire la présence de travailleurs reliés par des systèmes informatiques dans un lieu et un temps communs.

De plus, le coût des loyers et des temps de transport dans les grandes villes étant souvent excessif, tant pour les entreprises que pour les salariés, il devenait indispensable de réformer une configuration des activités héritée d'organisations industrielles du siècle dernier centrées sur des machines-outils ou des instruments communs autour desquels gravitaient les travailleurs. La transformation en cours ne fut que précipitée par le Covid-19.

Alors que des entreprises saisissent cette opportunité pour se réformer plus vite, d'autres sont tentées de revenir au mode d'organisation antérieur qualifié de « normal ». Il leur est difficile de répondre à une accélération qui met en cause les habitudes de gestion et aussi ses zones de confort. Effectivement, coordonner des équipes éclatées dont les membres adoptent des rythmes différents exige de revoir les compétences managériales.

Une des raisons avancées pour limiter le télétravail est son impact supposé négatif sur les collectifs de travail. Comment créer une culture commune si les collaborateurs ne se rencontrent pas suffisamment ? L'argument est sérieux, mais encore faut-il le préciser. D'une part, « se rencontrer » ne se réduit plus à une dimension spatiale : les outils digitaux permettent aussi de véritables échanges qui n'excluent pas mais qui complètent efficacement les indispensables contacts physiques.

D'autre part, trouver le degré de contacts physiques ou virtuels « suffisants » entre les collaborateurs est précisément l'enjeu de la nouvelle culture du travail. De fait, le collectif peut souffrir tant d'un manque que d'un excès de rencontres factices imposées par l'organisation : réunions superflues à répétition, grand-messes formelles,

stages forcés de cohésion d'équipes, etc. L'inutilité de certaines pratiques de management pseudo-communautaire, déjà jugées pesantes, a clairement éclaté durant le confinement.

Le collectif de travail est donc à reconsidérer et il ne rassemblera ni à une armée de télétravailleurs isolés, ni à des équipes rivées à leurs bureaux. Il conciliera des moments physiques et virtuels de collaboration. C'est pourquoi, plutôt que de craindre la mort du collectif, il s'agit, au contraire, de faire naître celui qui harmonisera les différents outils de coopération. Cet enjeu ne se résume pas à une simple répartition en nombre de jours. Car, ici comme ailleurs, c'est d'abord le sens des activités, leur utilité et le désir de les réaliser avec d'autres qui susciteront, de loin ou de près, la solidarité entre les collaborateurs.

Document 8 : Quatre constats pour mieux négocier le télétravail

CHRONIQUE Jean-Emmanuel Ray Professeur à l'école de droit de Paris-I-Panthéon-Sorbonne

Le Monde - le 30 septembre 2020

Droit social. Le contre-exemple des « télétravaux forcés » et confinés au domicile du printemps 2020, conséquence de la pandémie de Covid-19 permet d'établir quatre constats pour mieux négocier le télétravail élargi (salariés concernés plus durée) de demain.

Premier constat. L'extrême hétérogénéité des situations de chaque télétravailleur. L'organisation au sein de chaque entreprise est déjà très variable. Et sans parler des premiers de corvée souvent exclus de tout travail à distance, chaque salarié a un entourage, un domicile et des temps de transport spécifiques. Caricature : les parents se partageant un ordinateur avec un Wi-Fi problématique, à côté d'enfants en bas âge.

Conséquence. Le télétravail ne peut être conçu comme un discret temps partiel afin de s'occuper de sa famille. Les accords doivent éviter que le télétravailleur ne soit soumis à d'épuisantes injonctions contradictoires (atteindre ses objectifs-s'occuper des enfants), source de graves risques psychosociaux. Vu le très fort pourcentage de salariés aidants femmes (70 % pour des parents très âgés), le développement du télétravail au domicile pourrait aussi provoquer un recul de vingt ans en matière d'égalité.

Deuxième constat. Télétravailler n'est pas simplement emporter un ordinateur à la maison, mais installer physiquement et psychologiquement un peu de l'entreprise au domicile. Sur une longue période, une trop grande porosité entre vie privée et vie professionnelle est désastreuse pour tout le monde : quand on rentre « chez soi » et qu'on a l'impression de « revenir au bureau »... D'où la préparation d'une résolution sur l'indispensable droit de déconnexion au Parlement européen, mais aussi des accords d'entreprise voulant « prévenir l'hyperconnexion et préserver la santé des salariés », comme chez Total.

Conséquence. Le choix individuel du télétravail percutant le collectif, passer à trois ou quatre jours par semaine exigera une réorganisation profonde de toute l'entreprise, et des équipes. Mais également, s'il intervient au domicile, de chaque petit écosystème familial. Avec souvent, au-delà de trois jours par semaine loin de l'entreprise, un réexamen de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, voire de la centralité du travail salarié structurant nos vies et nos villes.

Troisième constat. Nombre d'entreprises vont chercher à réduire fortement leurs coûts : à commencer par l'immobilier, mais également la masse salariale. Or, la délocalisation d'un travail effectué à distance par des peu qualifiés est aisée. Aujourd'hui déjà, des centres d'appels sont implantés à Casablanca, et l'informatique est traitée en Inde.

S'agissant de certains travailleurs qualifiés, pourrait se poser la question de leur statut. Un ingénieur télétravaillant chez lui quatre jours par semaine avec une obligation de résultat ressemble à un travailleur indépendant, beaucoup moins coûteux pour son donneur d'ordre. Si notre droit du travail, conçu dans les années 1950 pour la manufacture industrielle, n'évolue pas, il encouragera ce passage d'un statut à l'autre.

Quatrième constat. Le code du travail impose une stricte égalité de traitement entre le salarié travaillant « chez lui » et celui travaillant « au bureau », avec de lourdes sanctions pénales à la clé. Que vont en faire nos partenaires sociaux ?

Sans même parler des sorties de secours ou de la dimension des toilettes, l'employeur peut-il être déclaré responsable si le conjoint d'un salarié en télétravail fume, ou si le parent qui est allé chercher son enfant à la maternelle à 16 heures puis s'en est occupé jusqu'à 20 h 30 se remet au travail vers 21 h 30 ? Alors ceinture, bretelles, et fixe-chaussettes : cachez ce télétravail que je ne saurai voir ?

Traduisant le passage d'une société industrielle à une société de la donnée, ce « fait social total » donne aussi aux collaborateurs concernés de très appréciées marges de manœuvre dans leur « emploi du temps » : une flexibilité cette fois partagée.

Document 9 : La difficile mise en place du télétravail dans la fonction publique

Le Monde - le 26 octobre 2020

L'évolution peut paraître modeste au regard de l'objectif fixé par le premier ministre. Le 15 octobre, Jean Castex a demandé à l'administration de mettre en place rapidement « *deux à trois jours de télétravail par semaine* ». Or, depuis, le taux d'agents publics qui travaillent depuis leur domicile « *au moins un jour par semaine* » est passé de 24 % à 28 %, selon les chiffres du ministère de la transformation et de la fonction publiques. Encore ne s'agit-il que de la fonction publique d'Etat. Car, à l'hôpital, l'heure n'est pas vraiment au télétravail. Quant aux collectivités locales, « *Castex n'a pas le pouvoir de nous imposer cela* », précise d'emblée Philippe Laurent, maire de Sceaux (Hauts-de-Seine) et président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

Le télétravail est un vrai défi pour la fonction publique. « *C'est une montée en puissance* », positive-t-on dans l'entourage de la ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin, en assurant « *être dans le Meccano* » pour que les choses avancent vite. Quelque 200 millions d'euros seront mobilisés pour relancer la machine et une enveloppe de 90 millions d'euros est également disponible pour aider les collectivités locales. Le cabinet met la pression sur les ministères, car « *ça remonte au compte-gouttes* ». Il consulte également les syndicats afin de déceler les blocages locaux, qu'il s'agisse d'équipement informatique ou de freins culturels.

Au printemps, il a fallu s'y mettre à marche forcée et ce n'est pas allé de soi. « *On a demandé à la fonction publique de se mettre au télétravail dans l'urgence alors qu'elle n'en avait, en outre, pas l'expérience* », note Pascal Airey, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), qui a suivi cette question de près. La pratique était, il est vrai, très peu répandue parmi les fonctionnaires. Mais, pendant le confinement, un agent de l'Etat sur deux s'y est mis, selon un bilan partiel établi à la rentrée par le ministère qui relève lui aussi le « *manque de préparation* » de l'administration. Cette pratique était « *tellement peu dans la culture de la fonction publique que, globalement, cela s'est passé de manière assez chaotique* », assure Carole Chapelle, secrétaire générale adjointe de la CFDT Fonctions publiques.

A Saint-Nazaire (Loire-Atlantique), par exemple, la part des agents municipaux qui, avec le confinement, ont subitement commencé à travailler depuis chez eux est passée de 3 % à 40 %, indique Emmanuel Gros, directeur général des services de la ville et vice-président du Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales. « *Avec une progression aussi brutale, évidemment, cela se passe comme ça peut...*, reconnaît-il. *Cela ne veut pas dire que ça s'est mal passé pour autant. D'ailleurs, beaucoup d'agents veulent continuer.* » Et cet engouement n'est pas isolé. Selon l'enquête menée par l'Anact au printemps, parmi les 8 700 salariés qui ont répondu, il se trouvait 86 % d'agents publics déclarant vouloir continuer à télétravailler après la fin du confinement. « *De très nombreux agents sont satisfaits d'avoir découvert cette manière de travailler* », confirme Carole Chapelle.

« *Le public s'y est mis plus tardivement que le privé*, ajoute M. Gros, *mais plus vite. Et le confinement fut un accélérateur formidable.* » Pour le meilleur comme pour le pire, d'ailleurs. Car le directeur général reconnaît également que « *la crise a mis en valeur les effets négatifs* ». La mise à mal du collectif, la limitation des contacts humains ou la difficulté d'articuler vie privée et vie professionnelle, ces difficultés, les fonctionnaires les ont connues comme les salariés du privé.

Certains aspects sont plus spécifiques à l'administration. « *L'équipement informatique*, indique le bilan du ministère, *n'était pas toujours adapté à la situation, ce qui a pu poser des problèmes aux agents et susciter des improvisations.* » Côté syndical, on évoque également ce point. « *Certains agents ont travaillé avec leur matériel personnel*, rappelle Carole Chapelle. *D'autres ont bénéficié d'une autorisation spéciale d'absence [l'équivalent, pour la fonction publique, du chômage partiel] parce qu'ils ne pouvaient pas travailler faute d'équipement. Ils se sont retrouvés totalement isolés...* » Dans la territoriale, la situation était meilleure, si l'on en croit Emmanuel Gros : « *Les collectivités locales ont su réagir*, dit-il. *On a été poussés à innover.* »

Le point qui revient de manière unanime, en revanche, est celui du management. « *Les cadres du public ont eu du mal*, a constaté M. Gros. *Pas assez agiles* » pour gérer de forts contingents en télétravail. « *Cela ne participe ni de leur formation ni de leurs pratiques. Ils n'étaient vraiment pas préparés à ça* », souligne le directeur général. La culture managériale de la fonction publique ne conduirait pas aisément à faire confiance et à donner de l'autonomie aux agents. « *Les cadres restent sur l'idée qu'un agent qui n'est pas sur place ne travaille pas* », regrette Carole

Chapelle, qui déplore que cinq jours de congés aient été enlevés aux agents qui étaient en télétravail pendant le confinement, et pas à ceux qui étaient présents. « *Le message est ambigu* », souligne-t-elle.

Quant aux missions de service public, « *L'Etat est parvenu à assurer la continuité de ses missions essentielles* », indique le bilan ministériel, à défaut de toutes les garantir. « *Les agents ont fait comme ils pouvaient*, témoigne M^{me} Chapelle, *mais ils n'étaient pas en mesure d'exercer pleinement leurs missions. Il faut y travailler parce que le télétravail, ça ne peut pas être de bricoler comme on peut vis-à-vis des missions...* »

Alors que le gouvernement incite de nouveau les fonctionnaires à travailler de chez eux, l'administration a-t-elle tiré les leçons de l'expérience « *chaotique* » du printemps ? A en croire le document ministériel, la pratique à marche forcée du télétravail a permis de « *lever certains freins* ». « *On capitalise sur les efforts déjà fournis par les administrations depuis le confinement du printemps* », assure-t-on chez M^{me} de Montchalin en soulignant le fait que « *l'évolution globale est positive* ». Le télétravail devrait être évoqué dans une négociation avec les syndicats, début 2021, sur la qualité de vie au travail.

Document 10 : Des progrès sur la numérisation des services publics

Le Monde - 26 octobre 2020.

Le gouvernement progresse dans le chantier destiné à rendre accessibles en ligne 250 démarches administratives du quotidien. L'objectif fixé en 2017 par le président de la République est atteint à 73 %, puisque 182 démarches peuvent aujourd'hui être faites sur Internet, qu'il s'agisse de payer ses impôts ou de demander une aide au logement. En présentant ce bilan, vendredi 23 octobre, la ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin, a bien pris soin de préciser qu'il ne s'agit pas, ce faisant, d'« *éloigner* » le citoyen des services publics, mais au contraire d'« *élargir les différentes voies d'accès* » à ces services.

La situation, à ce stade, est cependant différente d'un ministère à l'autre. La part des démarches réalisables en ligne varie de 30 % pour la justice à 100 % pour la transition écologique, l'agriculture, l'économie ou les services du premier ministre. « *Je ne cherche pas à jeter la pierre à tel ou tel ministre* », a immédiatement précisé Amélie de Montchalin, précisant que les contraintes techniques n'étaient pas les mêmes pour tous, ni le point de départ.

Le programme n'est d'ailleurs pas à son terme. Pour progresser, la ministre compte sur le retour des citoyens. « *Notre boussole*, a-t-elle indiqué, *c'est ce qu'en pensent les usagers, c'est la satisfaction.* » Un certain nombre d'indicateurs ont été présentés. Si le taux global de satisfaction des citoyens est de 71 %, et 75 % pour la facilité à obtenir une assistance, là encore, la situation est variable d'un ministère à l'autre. La justice n'a que 30 % de démarches en ligne, mais le taux de satisfaction est de 80 %. Pour le ministère de la mer, en revanche, la numérisation concerne 66 % des formalités, mais les usagers n'en sont pas contents : 45 % de satisfaits seulement.

Le tableau est donc nuancé. En revanche, il l'est moins pour ce qui est des démarches accessibles aux personnes handicapées ; seules 12 % d'entre elles le sont. « *On n'est pas bon, je vous le dis très honnêtement* », a reconnu la ministre en promettant une mobilisation.

Amélie de Montchalin a rappelé que, dans le cadre du plan de relance, 500 millions d'euros seraient consacrés à la mise à niveau numérique de l'Etat, des collectivités locales et des agents publics. Ainsi, 208 millions d'euros devraient permettre de donner à ces derniers « *de meilleurs outils de travail pour réaliser leurs missions* », et ce, notamment « *chez eux, en mobilité, en télétravail* ». L'objectif de la ministre est de « *se mettre au niveau des employeurs privés* ».

Document 11 : Alcool, tabac, drogue : lorsque le télétravail augmente les risques pendant le confinement

Le Monde - 5 novembre 2020

L'entreprise n'est pas seulement le lieu où l'on exerce son métier. Pour les salariés victimes d'une addiction, elle est aussi un rempart plus ou moins poreux, permettant de contrôler leur dépendance et donc la conduite compulsive qui va avec. [Alcool](#), tabac, drogues... avec le [confinement](#) et la généralisation du télétravail, une grande partie d'entre eux se retrouvent désormais seuls face à cette emprise.

Selon une étude* que nous révélons, menée par Odoxa pour le cabinet spécialisé dans la prévention des pratiques

addictives GAE Conseil, les signaux sont au rouge. Si 31% des salariés et 40% des managers affirment que les pratiques addictives étaient déjà fréquentes sur [le lieu de travail](#), elles le sont encore davantage, selon eux, en télétravail. C'est ce que confient 41% des salariés et 47% des managers. Respectivement, dix et sept points de plus.

« Lorsqu'on est dépendant, on se cache beaucoup du regard des autres. En [travaillant à domicile](#), cette barrière saute et cela devient beaucoup plus compliqué. Et c'est applicable pour toutes les addictions », insiste Ariane Pommery de Villeneuve, ancienne alcoolique exerçant désormais comme patiente-experte au service d'addictologie de l'hôpital Bichat, à Paris (AP-HP).

« Pas besoin de s'habiller ni même de se doucher, de trouver des stratagèmes pour sa consommation... Avec le télétravail, les dépendants se retrouvent avec un temps libre supplémentaire à occuper. Sans compter l'isolement et l'ennui qui peuvent faire augmenter cette consommation », détaille celle qui a arrêté de boire il y a dix ans, et qui est désormais une aide pour celles et ceux qui entreprennent un parcours de soins qu'elle connaît bien.

« Cette question de l'addiction dans cette configuration inédite est totalement hors des radars. Pourtant, le premier confinement a été épouvantable pour nos patients. 70% d'entre eux ont rechuté. Pour pouvoir les ramener à nous, nous avons dû adapter rapidement [notre cadre thérapeutique](#), proposer des groupes de parole par visioconférence, faire des permanences à rallonge... Si nous sommes mieux préparés, nous restons tout de même très vigilants », concède le docteur en addictologie Alexis Peschard, par ailleurs président de GAE Conseil, commanditaire de l'étude.

Le cabinet intervient à la demande des DRH ou managers lorsque des comportements addictifs sont repérés chez un salarié. Mais comment bien les détecter, désormais? [Lors d'une précédente étude](#), datant du mois d'avril et réalisée également par Odoxa pour ce même cabinet, il apparaissait notamment que, lors du premier confinement, 5,5 millions de Français ont consommé plus d'alcool, un Français sur deux a augmenté son temps sur les écrans ([jeux vidéo](#), réseaux sociaux, séries télé), 27% ont davantage fumé ou encore [mangé avec excès](#) (19%). Parmi les raisons invoquées? L'inquiétude face à l'épidémie, la crainte d'un avenir sombre, mais aussi le sentiment de solitude ou encore des difficultés à s'occuper.

« L'addiction est une maladie du lien social, elle vous coupe des autres. Souvent, avec la place qu'occupe l'addiction, l'entourage a disparu et les seules relations qui restent sont celles entre consommateurs, mais aussi entre collègues de travail. En travaillant de chez eux, les dépendants perdent un vrai vecteur thérapeutique », décrypte l'addictologue. Dans la dernière enquête, par exemple, pour 81% des Français, le télétravail présente un risque important d'hyperconnexion, 75% craignent une augmentation de la [consommation de tabac](#), 66% de celle d'alcool et 55% de celle de [cannabis](#).

« Aujourd'hui, toutes les conditions sont en effet réunies pour ajouter des difficultés aux personnes déjà malades mais aussi à ceux, pas encore dans la dépendance, qui ont un trouble de l'usage des substances et pourraient basculer. Les entreprises et les pouvoirs publics doivent se mobiliser et mettre en place des politiques de prévention adaptées aux nouveaux enjeux du distanciel », prévient Alexis Peschard.

Les signes qui doivent alerter : Ce verre de vin (voire deux ou trois) qui vient « récompenser » la fin d'une journée de télétravail, ces cigarettes que l'on consomme sans aucune restriction devant son ordinateur... Est-ce le [terrain vers la dépendance](#) ?

La quantité n'est pas le seul critère. « Il faut raisonner au-delà de cette notion. La question est : *Qu'est-ce que je recherche avec cette consommation ? A m'occuper ? A me sentir mieux ?* Si vous recherchez un effet en consommant, vous n'allez pas forcément tomber dans la dépendance, mais vous êtes à risque », alerte l'addictologue Alexis Peschard.

Traquer ennui et solitude. Attention aux premières causes de la consommation, loin devant les autres : l'ennui et [la solitude](#). Deux sentiments très partagés en ces temps de confinement, que l'on pourrait être tenté de chasser en buvant, mangeant, fumant, être sur les écrans... plus que de raison. « L'addiction est un apprentissage, un mauvais apprentissage, poursuit le médecin. Le corps apprend qu'en consommant une substance, cela génère du plaisir, un état de bien-être. Plus on s'y expose, plus le corps va la réclamer. Quand on se rend compte de ce besoin, c'est déjà trop tard. Si vous ne voyez pas d'autre moyen que de boire un verre pour vous détendre, par exemple, c'est problématique. »

Se poser les bonnes questions. « Soyez dans la pleine conscience de votre consommation, indique pour sa part Ariane Pommery de Villeneuve, qui vient en aide aux dépendants alcooliques à l'hôpital Bichat à Paris (AP-HP). Interrogez-vous ! Est-ce une récompense systématique ? Une réponse presque médicamenteuse à une difficulté ? Si ce n'est pas le cas, très bien. Mais si je ne peux pas m'en passer, est-ce qu'il ne serait pas temps d'en parler à mon médecin? »

Attention aux faux arguments qui rassurent. « Certains me disent : *Mais moi, je peux m'arrêter toute une semaine, aucun problème.* Or, cela ne veut rien dire. On peut très bien s'arrêter pendant une longue période et reprendre en perdant le contrôle de sa consommation et en l'augmentant », alerte Ariane Pommery de Villeneuve.

Document 12 : Privilège pour les uns, exclusion pour les autres :

le travail à distance crée une nouvelle scission entre travailleurs

Le Monde Publié le 28 décembre 2020

Ne lui parlez pas de télétravail. « *Moi, je n'ai jamais arrêté de me rendre chez les personnes âgées dont je m'occupe !*, réagit Johanna, 23 ans, auxiliaire de vie dans le Gard (le prénom a été modifié). *Et ça, alors que pendant le premier confinement on était mal protégés, avec trois masques chirurgicaux et cinq paires de gants par semaine, alors qu'on travaillait six jours sur sept, huit heures par jour... »*

Une période qu'elle évoque encore d'une voix tendue : « *J'avais peur pour ma santé, et peur d'être asymptomatique et de contaminer ceux dont je m'occupais... Donc de les tuer ! Ça a été très dur.* » Comment résumer ce qu'elle a ressenti ? « *C'est comme si on nous disait : "Votre vie à vous n'a pas d'importance, si vous crevez, une autre viendra vous remplacer."* » Pour Abdelkader, éboueur, [interrogé au printemps](#), le télétravail est aussi synonyme d'injustice : « *Nos responsables ne nous donnent même pas un gel hydroalcoolique par équipe de trois ! Et pendant ce temps, ils sont au chaud, chez eux, en télétravail !* »

Il n'y a pas eu de révolution du télétravail pour les auxiliaires de vie ou pour les éboueurs. Ni pour les infirmières, aides-soignantes et médecins, ces métiers en première ligne dans la lutte contre le Covid-19. Pas plus pour les agents d'entretien, caissières, livreurs, transporteurs routiers, ces métiers qu'on qualifie depuis de « *deuxième ligne* », qui ont montré combien ils étaient essentiels à nos vies.

Ceux-là ont continué à se rendre sur leur lieu de travail en mars, « *au bénéfice de la collectivité, mais au risque de leur santé* », note l'Observatoire régional de santé (ORS) d'Ile-de-France, qui a proposé, début décembre, [une nomenclature de ces « travailleurs-clés »](#). D'autres travailleurs, dont la profession ne s'exerce pas davantage à distance, ont passé cette année de longs mois en chômage partiel, certains perdant ainsi au passage une partie de leur salaire.

Des inégalités aggravées par le contexte de la crise due au Covid-19. « *Si le télétravail se démocratise, il exacerbe aussi clairement les disparités entre les travailleurs*, souligne Aurélie Leclercq-Vandelannoitte, chercheuse au Centre national de la recherche scientifique et professeure à l'Isseg. *C'est d'autant plus intolérable dans un contexte de pandémie, quand cela touche à des questions de vie ou de mort.* » Seuls 50 % des emplois du secteur privé sont susceptibles d'être exercés à distance, indique le baromètre Malakoff Humanis sur les conditions du développement du télétravail, publié en septembre.

Un privilège des « *travailleurs de la connaissance* » dont l'activité peut-être dématérialisée, rappelle la chercheuse, par opposition à ceux qui travaillent de leurs mains. Le niveau d'études est souvent déterminant. Une [enquête de l'Ugict-CGT publiée en mai](#) a ainsi confirmé que, au printemps, le travail sur site avait majoritairement concerné les ouvriers et employés (61 %), tandis que 70 % de ceux ayant télétravaillé pendant le confinement étaient cadres ou de professions intermédiaires.

L'ORS a, elle, mis en évidence que les « *travailleurs-clés* » franciliens vivaient majoritairement en Seine-Saint-Denis : dans ce département, le plus pauvre de la région Ile-de-France, ils représentent 12 % des actifs (contre 7 % à Paris). Avec des temps de transport plus élevés que la moyenne, car 49,4 % travaillent hors de leur département (contre 38 % en moyenne sur la région).

Or, ce département est aussi celui qui a connu le taux de surmortalité le plus fort durant le pic de l'épidémie, à 130 %, contre 74 % à Paris. Cette surexposition au risque pourrait donc être un facteur parmi de nombreux autres « *ayant pu contribuer à des inégalités face à l'épidémie* », selon l'ORS.

Ainsi, des salariés dont les métiers sont théoriquement « *télétravaillables* » n'ont pas été considérés comme éligibles par leurs employeurs. Et ces disparités sont apparues, flagrantes, au sein d'une même entreprise, suscitant l'incompréhension. Expert en assurance, Romain s'est ainsi étonné de voir, durant les deux confinements, les quatre assistantes de son service, qui partagent un petit open space, contraintes de venir chaque jour taper leurs rapports, alors que les cadres, qui disposaient pourtant d'un bureau individuel, ont pu télétravailler. « *C'est complètement absurde !* », dit-il, indigné.

Fonctionnaire dans une collectivité territoriale, Neïla a fait le même constat. « *Il se trouve, en fait, que les assistantes n'ont pas encore été équipées en outils pour travailler à distance, notamment en ordinateurs, explique-t-elle. Cette situation paraît d'autant plus injuste que j'habite à un quart d'heure en vélo de mon travail alors qu'elles vivent plus loin, avec des temps de transport plus longs.* »

C'est que le télétravail a longtemps posé la question de la confiance accordée aux collaborateurs. « *Jusqu'ici, il fallait justifier d'un certain niveau de responsabilité ou d'ancienneté pour que l'on vous estime capable d'autonomie et de discipline* », rappelle Aurélie Leclercq-Vandelannoitte. La crise a aidé les entreprises à étendre cette confiance plus largement.

Document 13 : Télétravail : neuf mois de réflexion et un accord accouché dans la douleur

Le Monde Publié le 28 décembre 2020

A la mi-mars, le Covid-19 a imposé la quasi-généralisation du télétravail. Après une courte période de sidération, les entreprises ont découvert avec enthousiasme leur capacité à s'organiser à distance, même pour des métiers qu'elles croyaient inéligibles, avant de mesurer les risques pour la santé des salariés et le délitement des collectifs.

S'ouvrait alors un chantier expérimental, poursuivi jusqu'à aujourd'hui, au sujet de la production sur différents modes : « dégradé », « 100 % télétravail », « travail dans un tiers-lieu »... Le contexte d'incertitude servant de ferment à l'innovation managériale. En neuf mois, l'environnement du travail s'est modifié – les lieux, la durée, la fréquence –, de nouveaux clivages sont apparus entre les catégories de personnel, et les débats ont commencé sur l'organisation à venir.

Les entreprises partaient de loin. Introduit timidement depuis l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, qui prévoyait des accords collectifs à son sujet pour le secteur privé, le télétravail est apparu comme indispensable pour la première fois lors de l'épidémie de grippe H1N1 de 2009. Avant le Covid-19, son usage était relativement marginal. En 2017, lors de l'ouverture de la vaste concertation nationale sur le sujet lancée par la [loi El Khomri](#), le nombre de salariés concernés variait selon les sources de 2 % à 17 % de la population active.

En mai 2020, ce sont jusqu'à 40 % des salariés des sociétés de plus de dix personnes qui ont travaillé à distance, près des deux tiers à plein temps, la moitié découvrant cette pratique, selon une récente étude du groupe Malakoff Humanis. Ce qui ne semblait pas possible l'est devenu. Les contraintes de la crise sanitaire ont démontré que ce mode d'organisation n'était pas réservé aux employés de bureau, et qu'il pouvait concerner autant le tradeur que le « créatif ». « *On a réfléchi au devenir du télétravail hors Covid. Progressivement, on va mettre les non-cadres dans l'équation* », témoigne Jean-Charles Voisin, DRH France de Jungheinrich, spécialiste des chariots élévateurs.

En attendant, l'adaptation aux conséquences de la crise sanitaire a révélé un nouveau clivage sur le marché de l'emploi, entre ceux qui ont accès au télétravail et les autres. Chez Orange, par exemple, sur 84 000 salariés en France, 60 000 y sont éligibles, soit plus de 70 %. De son côté, Malakoff Humanis a évalué à 50 % le nombre d'emplois compatibles au sein du secteur privé. Et toutes les catégories sociales ne sont pas concernées : [une enquête de l'Ugict-CGT](#), réalisée en avril avec des statisticiens de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) auprès de 34 000 personnes, souligne ces inégalités, en indiquant que 70 % étaient cadres ou de professions intermédiaires.

Ces catégories de salariés ont pris goût au télétravail. Selon une étude de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) publiée le 17 décembre, 83 % d'entre eux aspirent à l'avenir à un modèle hybride, mêlant télétravail et présentiel. Le télétravail a aussi élargi le périmètre du marché de l'emploi : « *Il est possible qu'on puisse intégrer plus de collaborateurs en province*, reconnaît Julien Fanon, consultant associé chez Accenture Strategy. *Dans un mode projet, on peut même associer des gens du monde entier.* »

La généralisation du travail à distance a imposé à tous un diagnostic, en préambule à la modification du management des équipes. « *On a observé trois types d'attitudes dans les entreprises : celles qui ont accéléré leur transformation, réalisant en cinq mois ce qui se faisait habituellement en cinq ans ; celles qui ont souhaité revenir à la situation d'avant [le Covid-19] parce que les salariés veulent retrouver leurs collègues ; et enfin celles qui ont reconsidéré leur organisation pour intégrer le télétravail, non pas à domicile mais dans d'autres lieux* », explique Cécile Dejoux, professeure des universités et responsable de la filière RH au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).

Dans l'urgence du premier confinement, les cellules de crise conçues à l'origine pour les catastrophes naturelles ou les actes de terrorisme avaient listé les métiers vitaux pour assurer la continuité de l'activité. On a enfin commencé à parler du travail lui-même. A la faveur de cet état des lieux, certaines fonctions ont été valorisées : « *Le back-office et les métiers du tertiaire sont ainsi devenus plus visibles. Ce qui se faisait souvent sous le voile de l'ignorance a fait tout à coup l'objet d'échanges sur la réalité du travail dans un groupe, un collectif, une équipe* », remarque Jean-Marie Charpentier, spécialiste de la communication d'entreprise.

Les managers ont été surpris par l'autonomie de leurs équipes et même leur surengagement. Mais l'enthousiasme du début a vite laissé place aux risques pour la santé, au ras-le-bol et aux troubles musculo-squelettiques. « *Au début, la motivation était plutôt bonne* », se souvient Caroline Arquié, DRH de SGS, un groupe spécialiste de la certification. Mais, rapidement, de nombreux salariés se sont sentis isolés, sous pression.

« *On a beau prioriser, au bout d'un moment, on n'y arrive plus* », témoigne Benoît, prestataire dans une grande administration, sous le couvert de l'anonymat. En réaction, « *on a rapidement mis en place le travail en mode dégradé, puis on a accepté le mode asynchrone* », explique Virginie Jourdan, DRH de Dalibo, une petite entreprise de services informatiques. Les salariés n'étaient plus tenus de répondre de manière instantanée à leurs managers.

De confinement en déconfinement, la cohabitation de salariés à distance et d'autres sur site a amené les entreprises à s'interroger sur les fondamentaux : où l'acte de travail se situe-t-il ? Que fait-on dans une réunion ? A quoi sert un bureau ? Le « 100 % télétravail » serait-il une option ? D'aucuns l'ont testé : Dalibo, l'éditeur de logiciels ADP, et d'autres... « *Est-on dans un marché suffisamment mature pour laisser une flexibilité totale ?* », s'interroge Rachida Saraka, la DRH France de Kellogg Company.

La plupart l'ont finalement réservé au contexte de crise sanitaire. « *Le 100 % télétravail, au bout de quelques semaines, a d'autres conséquences, psychologiques. On voit la hausse des violences conjugales, la hausse des addictions, donc on ne peut pas rester durablement en 100 % télétravail* », a reconnu [le président du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux](#).

La renégociation des accords de télétravail hors période de Covid-19 était à l'ordre du jour de nombreux grands groupes en septembre : Orange, AXA, BNP Paribas, Rémy Cointreau, la Caisse nationale d'assurance vieillesse, pour ne citer qu'eux. « *On a essayé de comprendre comment s'organisent les collaborateurs, comment les managers font à distance avec leur équipe. La vraie question est : qu'est-ce qu'on fait quand on est au travail ?* », explique Marion Azuelos, DRH de BNP Paribas Asset Management.

Chez Pôle emploi, par exemple, toutes les fonctions support ont basculé à distance. « *L'hybridation [entre présentiel et travail à distance] nous oblige à revenir aux fondamentaux et à définir à quoi sert le présentiel* », témoigne Audrey Pérocheau, directrice France formation de l'opérateur public. Même question chez Orange : « *Qu'est-ce que je fais en réunion quand je suis en présentiel ?* »

La pratique de réunions à distance a modifié les interactions, mettant certains salariés en avant et d'autres dans l'ombre. « *En présentiel, l'énergie vient du groupe ; à distance, elle vient du manager, qui doit savoir comment redonner de l'énergie à chacun* », explique M^{me} Dejoux. La professeure du CNAM relève cinq compétences indispensables au salarié pour garder ses repères à distance : l'attention, la mémoire, la gestion du temps, la curiosité et la capacité à puiser sa propre énergie.

Pour l'entreprise, le problème est de savoir quel lieu, quel présentiel aura de la valeur. Le rôle du bureau est ainsi remis en cause. Le DRH groupe d'Orange, Gervais Pellissier, s'interroge : « *A quoi sert le bureau ? Que devient mon poste de travail quand je ne suis pas là ? On a fait une grande enquête*, explique-t-il, *et les deux tiers des salariés qui veulent travailler [sur site] au moins trois jours sont prêts à partager leur bureau. La notion de bureau individuel devient inutile* », conclut-il.

Orange, qui au printemps préparait le déménagement de son siège pour 2021, fait partie de ces entreprises qui envisagent l'organisation à distance dans un espace autre que le domicile. « *Le télétravail doit-il être à domicile ou dans un tiers-lieu ? C'est un élément de négociation. On a retardé le déménagement de trois mois, modifié le mobilier et l'espace. Au siège actuel, en temps normal, il y a 68 % maximum d'occupation des bureaux. Dans le nouveau siège, on double les salles de réunion, mais on aura 30 % de postes attribués par équipe* », confie le DRH.

Le télétravail dans des tiers-lieux a lui aussi fait l'objet d'expérimentations depuis le printemps. Constatant le mal-être des salariés qui n'avaient pas d'espace spécifique à domicile, le réseau des Dirigeants responsables de l'Ouest a produit le concept de « travail rapproché » : un partage de bureaux au sein de leurs 137 entreprises adhérentes afin de permettre à leurs salariés de disposer de locaux près de chez eux. L'essor du télétravail pourrait désormais constituer aussi un terrain de recherche pour l'urbanisme.

Document 14 : «Beaucoup sont à bout» : stress, isolement... le grand ras-le-bol des salariés en télétravail –

Par Bérangère Lepetit Le Monde - 29 janvier 2021

Au début de la pandémie de [Covid-19](#), au printemps dernier, elle avait tenu bon, s'asseyant tous les matins chez elle, disciplinée, devant son écran d'ordinateur. « [Le télétravail, c'était juste un nouveau rythme à prendre](#) », confie Sara (*les prénoms ont été modifiés*). Les mois ont défilé sur le même tempo, avec cette impression pesante de recommencer la même journée. L'été est passé, puis [le deuxième confinement](#) est arrivé, plongeant cette Parisienne, salariée dans une banque américaine, dans une déprime hivernale.

A 37 ans, cette célibataire qui se décrit comme « très sociable » vit mal cette situation imposée, d'autant plus que son entreprise a fermé totalement ses bureaux, interdisant aux salariés de revenir sur place, même un jour ou deux. « C'est de moins en moins facile, reconnaît Sara. Le soir, il fait nuit tôt. Avec le [couvre-feu](#), on ne peut plus sortir. Quand ma journée de travail est finie, il faut passer à autre chose mais ça recommence le lendemain. Mes collègues et mes amis me manquent ». Comme Sara, ils sont nombreux, [ces salariés cloîtrés chez eux, à appréhender difficilement un troisième confinement](#). D'après une étude sur la santé mentale des télétravailleurs réalisée par l'entreprise Fellowes, fournisseur de solutions de bureaux, plus d'un tiers (33 %) d'entre eux admet se sentir stressés ou anxieux, plus d'un tiers, seuls et isolés (33 %) (*enquête en ligne menée auprès de 1000 employés de bureau Français qui travaillent à domicile depuis au moins quatre mois*).

« De plus en plus de salariés [demandent le droit de revenir au bureau](#). Selon les cas, et la taille des locaux, j'ai tendance à encourager le retour sur site. Cela leur permet de retrouver un collectif », indique le docteur Georges Saba, médecin du travail intervenant dans plusieurs entreprises à l'Association interprofessionnelle des centres médicaux et sociaux de santé au travail de la région Île-de-France (ACMS).

« Comparé au premier confinement, le taux d'appel dans les cellules est plus important. Les gens sont épuisés. Les problèmes liés au télétravail représentent un tiers des sollicitations », rapporte aussi Bernard Astruc, médecin psychiatre et fondateur d'Eutelmed, une plateforme qui propose aux entreprises [une ligne de soutien psychologique](#) pour leurs salariés. Selon lui, une vingtaine de personnes chaque jour appellent pour des difficultés liées au travail à distance.

Que disent-ils ? « Certains sont mal accompagnés par leur entreprise et les conditions de travail ne sont pas adaptées. Ils veulent des horaires et un planning plus clairs », raconte Bernard Astruc. « L'une des doléances qui revient aussi souvent est le manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Beaucoup sont à bout. Nous, les RH, sommes inquiets », s'alarme Benoît Serre, directeur des ressources humaines et vice-président de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH).

Toujours selon l'étude de Fellowes, près de la moitié (54 %) de ces salariés travaillent davantage à domicile qu'au bureau. Un tiers se sent coupable de faire une pause. D'autres s'interrogent aussi sur le sens même du travail effectué. « La solitude crée des pathologies, rapporte Sébastien Hof, psychologue du travail à Besançon (Doubs). On fait face à des symptômes dépressifs, des gens qui se morfondent. »

Une angoisse qui est favorisée par le manque de perspective ambiant. « Pour ceux qui pâtissent de cette situation, il y a urgence à repenser la journée, à s'aménager de vraies coupures, à déconnecter après une certaine heure », plaide Catherine Pinchaut, en charge de la santé au travail à la CFDT. D'autant plus que la situation risque de perdurer.

Document 15 : Covid-19 : pourquoi le télétravail peine-t-il à s'imposer, malgré les consignes du gouvernement ?

Le Monde : le 02/04/2021

"Le télétravail sera systématisé et j'appelle tous les employeurs et les télétravailleurs à y avoir recours à chaque fois qu'ils le peuvent." Dans son discours du 31 mars, Emmanuel Macron a évoqué le travail à distance comme un des moyens de limiter la propagation de l'épidémie de Covid-19. "Au moins quatre jours sur cinq en télétravail, c'est l'objectif qu'il faut atteindre. Et, reconnaissons-le, beaucoup d'entreprises en sont loin aujourd'hui", s'était

de son côté inquiété Jean Castex le 18 mars. En décembre, un baromètre publié par le groupe mutualiste Malakoff Humanis estimait à 31% le nombre de salariés ayant en partie télétravaillé dans le mois, contre 41% en mai, à la sortie du premier confinement, et 30%... en novembre 2019, avant la crise du Covid-19. A l'époque, la durée moyenne télétravaillée était en revanche très inférieure à celle d'aujourd'hui.

Les télétravailleurs étaient encore moins nombreux cet hiver (26% en février), selon les estimations de la Dares, le service statistique du ministère du Travail. Et en janvier, dans un autre baromètre commandé à l'institut Harris Interactive par le ministère, 36% des actifs estimant que leur travail pouvait se faire à distance disaient continuer de se rendre sur leur lieu de travail, volontairement ou non, un taux en hausse par rapport à novembre (30%).

L'enjeu n'est pas anodin alors que les contaminations suivent une pente ascendante. Une étude publiée en décembre par l'institut Pasteur avançait que, parmi les 45% de personnes interrogées qui pensaient savoir où elles avaient attrapé le virus, 15% citaient le milieu professionnel. Un autre indicateur de cette étude semble plus parlant encore : les contaminations étaient 30% moins nombreuses chez les personnes en télétravail cinq jours sur cinq (contre 24% pour celles qui alternaient entre présentiel et distanciel).

Si le télétravail est un des leviers pour contrôler la situation sanitaire, pourquoi n'est-il pas davantage employé ? C'est là que l'avis des observateurs interrogés par Franceinfo diverge.

"Je commencerais par dire qu'en temps normal, quand un employeur veut imposer quelque chose, il y arrive." Pour Camille Planchenault, représentant du syndicat Sud Travail-Affaires sociales au ministère du Travail, la situation actuelle s'explique avant tout par les réticences des entreprises. Dans un même secteur, la part de télétravail diffère fortement d'une structure à une autre, constatent les inspecteurs du travail avec lesquels il échange. Certaines entreprises *"ne jouent pas le jeu"*, assure-t-il.

Le télétravail leur demande une nouvelle organisation et des contraintes matérielles *"qu'elles ont su gérer lors du premier confinement, mais qu'elles n'ont pas forcément envie de gérer à nouveau"*.

La question ne se limite pas au secteur privé. Natacha Pommet, secrétaire générale de la fédération Services publics de la CGT, constate des résistances dans certaines collectivités locales, notamment les mairies, *"qui ont des appréciations assez différentes de la gravité de la situation"*. Et donc de l'opportunité de laisser leurs agents télétravailler (à l'exception notable des personnes vulnérables). *"Ce n'est jamais exprimé à l'écrit, mais à l'oral on leur explique qu'on a besoin de les voir, qu'il est important de maintenir des réunions de travail en présentiel..."* Les moyens techniques sont parfois un écueil. Natacha Pommet estime néanmoins que, *"la plupart du temps, c'est une question de contrôle des employés"*.

C'est aussi l'analyse que fait le sociologue René Bancarel, enseignant-chercheur à l'université Paris-1, qui a suivi l'implémentation (la mise en place) du travail à distance dans trois établissements d'enseignement supérieur pendant l'épidémie. Dont un établissement privé où la présence est imposée à tous les employés depuis mai. *"La réponse officielle est que, tout le monde ne pouvant pas télétravailler, il serait injuste que certains puissent le faire. La raison sous-jacente est sans doute une méfiance"*, estime-t-il. Il la perçoit notamment dans le discours des encadrants: *"Maintenant que le confinement est terminé, on va pouvoir se remettre au travail"*, a-t-il entendu. Un décalage qui trouve sa source dans des approches différentes du management : quand ce ne sont pas tant les résultats des employés qui sont évalués, mais leur activité, *"le télétravail rend cette observation plus difficile et les chefs sont perdus"*.

François Dupuy, également sociologue du travail, nuance le point de vue. Entre avril et novembre, il a étudié l'implémentation du télétravail pour le compte de neuf grandes entreprises, administrations et collectivités. Celles dont l'organisation est très *"bureaucratique"*, qui travaillent à *"un rythme prévisible"*, n'ont pas eu de mal à s'adapter au télétravail, estime-t-il. Elles ont continué de l'accepter après la première vague de l'épidémie. Ce sont celles *"où tout repose sur la souplesse"*, dont les employés doivent travailler dans des délais très courts et savoir improviser, *"pour lesquelles le télétravail a constitué une régression"*. Il cite l'exemple d'une entreprise de gestions d'actifs, dont les riches clients *"attendent des réponses à leurs demande de façon presque immédiate"*. Déjà plus sceptiques que d'autres sur le télétravail avant la crise, ses dirigeants ont fait revenir tous leurs employés à la sortie du premier confinement.

"De chez soi, il est difficile de générer du collectif, et de faire que les gens s'écoulent", ajoute Jean-François Foucard. En tant que secrétaire national en charge de l'emploi à la CFE-CGC, il représente des cadres, concernés par cette question à la fois comme employés et comme encadrants. Et voit des explications aux réticences des employeurs : *"Les gens sont de plus en plus fatigués, de moins en moins tolérants, la mayonnaise prend moins bien..."*

"Cela se ressent de façon opérationnelle", constate également Antoine Plantier, PDG de SharingCloud, qui vend aux entreprises des outils pour organiser des espaces de travail partagé. Il est loin d'être un sceptique du télétravail,

mais il observe que ce télétravail de crise *"rend plus difficile d'avancer sur des sujets complexes, qui nécessitent de l'échange et la confrontation de points de vue"*.

La lassitude des salariés est l'autre frein à la généralisation du télétravail. *"L'entreprise est aussi un lieu social"*, rappelle la psychologue du travail Anne-Charlotte Dupond. Beaucoup de ses patients *"sont d'accord pour trois jours de télétravail par semaine, à la rigueur quatre, mais pas 100%"* : la normalité leur manque, la collaboration est moins fluide, la solitude leur pèse.

Ainsi, Jean-Luc Molins, secrétaire national de l'Ugict-CGT, syndicat de cadres, connaît *"une personne qui a eu une leucémie"*, ce qui la rend plus vulnérable au Covid-19, *"mais qui ressent le besoin de venir un ou deux jours au travail, pour changer de cadre et sortir de chez elle"*. Dans le secteur des banques et des assurances, le jour de présence autorisé par les consignes du gouvernement est *"globalement utilisé"* par les télétravailleurs, explique de son côté Luc Mathieu, secrétaire général de la fédération CFDT du secteur, *"car tout le monde en a marre d'être claquemuré"*.

"Ce qui fait le sel du travail, et qui lui donne du sens, ce sont les rencontres, tout ce qu'il y a autour. Les gens en ont marre du télétravail", appuie Jean-François Foucard, persuadé, lui, que les cadres et les employés qui souhaitent rester à distance, par goût de l'autonomie ou crainte du virus, sont minoritaires.

Les indicateurs sont plus nuancés. Selon le baromètre de Malakoff Humanis, l'éventualité d'une obligation du télétravail était redoutée en décembre par 35% des managers interrogés, mais aussi par 30% des employés. Dans les entreprises qui laissent le choix à certains salariés de télétravailler ou non, 40% de ceux qui sont revenus sur site en février l'ont fait à leur propre demande, constate la Dares.

Comment, alors, pousser davantage d'entreprises et de salariés à pratiquer le télétravail au moins quatre jours sur cinq ? Dans la foulée du discours de Jean Castex, le gouvernement a demandé aux préfets des pistes d'actions, [rapporte Le Figaro](#). En Ile-de-France, la Direccte, dont dépend l'inspection du travail, a écrit aux entreprises pour les *"appeler à la responsabilité"* et tenter d'éviter *"des mesures plus contraignantes"*, explique-t-elle [au Parisien](#). En février, le ministère du Travail annonçait un renforcement des contrôles en entreprise.

Un discours qui se heurte à une réalité : l'absence de contrainte juridique. En période de pandémie, le Code du travail autorise un employeur à placer un salarié en télétravail qu'il le veuille ou non, et même si la convention collective ne le permet pas. Mais il s'agit d'une autorisation, pas d'une obligation. Car *"aucun texte, nulle part, n'impose aux employeurs de mettre ses salariés en télétravail"*, déplore Camille Planchenault, le syndicaliste du ministère du Travail. La seule obligation pesant sur les employeurs, instaurée par [les articles 4121-1 et 2 du Code du travail](#), est d'assurer la santé de leurs employés, et de mettre en place des actions contre les risques auxquels ils sont exposés. *"Le télétravail est la manière la plus simple de le faire, mais l'inspection du travail ne peut pas l'imposer"*, quel que soit le protocole édité par le ministère, explique-t-il. [Le Conseil d'Etat l'a rappelé](#) en décembre.

S'agissant de pousser les entreprises à appliquer le télétravail, l'inspection du travail est donc *"un tigre de papier"*, ironise Camille Planchenault, qui souhaiterait l'imposition d'une règle claire par décret. *"Nous pourrions alors prendre des mesures de fermeture administrative"*. En l'état, les inspecteurs du travail peuvent menacer d'un référé devant le juge ou adresser une mise en demeure pour sommer une entreprise de mieux protéger ses employés. *"Le non-respect est passible d'une amende de 3 750 euros [par employé concerné par le risque]. Autant dire que ce n'est pas très dissuasif..."* Natacha Pommet fait le même constat dans les collectivités locales. *"Les ministères peuvent faire des recommandations"*, mais l'Etat n'a pas de pouvoir coercitif sur les mairies. *"Pour que ça évolue, il faudrait des clusters..."*\$

"Ce que dit le gouvernement, tout le monde s'en fiche. S'il veut imposer le télétravail, il n'a qu'à faire une loi, résume moins diplomatiquement Jean-François Foucard, de la CFE-CGC. C'est un shérif qui tire des balles à blanc." Et le syndicaliste de rappeler que, selon les derniers chiffres communiqués par le ministère au [Monde](#), seules 55 mises en demeure ont été adressées aux entreprises à ce sujet depuis octobre.

"En mars 2020, ça a marché parce que tout le monde a été saisi par un moment exceptionnel", se souvient Luc Mathieu, de la CFDT. La fermeture des écoles contraignait beaucoup de parents à ne pas quitter leur foyer. *"Et les entreprises ont eu peur d'être mises en cause : il n'y avait pas de masques, pas de gel, rien n'était fait en matière de protection pour les salariés."* Un an plus tard, même si beaucoup de Français restent éloignés de leurs bureaux, il est difficile d'imaginer qu'un recours au télétravail aussi massif puisse se reproduire.

Document 16 « Le télétravail est un remake, sans grande surprise, des disparités sociales »

TRIBUNE Laurent Assouly - ethnologue et consultant.

Le Monde le 02 juillet 2021

Tribune. Une véritable crise de l'autorité touche le monde de l'entreprise. Un certain nombre de télétravailleurs rechignent à regagner leurs lieux de travail et semblent vouloir dicter un retour sur le mode du « *plus jamais comme avant* ». Au sein des grands groupes, l'heure est à l'incitation progressive et au volontariat pour retrouver le chemin du présentiel à raison d'environ deux jours sur site, mais les volontaires ne sont pas légion.

A proximité d'un opérateur télécoms de renom, une terrasse ensoleillée retrouve un peu de la ferveur d'antan, des directeurs heureux de se retrouver bavardent et se demandent, au détour de leurs retrouvailles, comment faire revenir leurs ouailles. « *Les vacances, c'est fini ; en septembre, tout le monde est de retour* » ; un autre lui rétorque : « *Fais gaffe, c'est beaucoup plus compliqué que ça en a l'air : cette fois, il va falloir par un moyen ou un autre prendre en compte ces nouvelles aspirations.* »

La difficulté de ce retour s'explique en partie par le fait que la productivité des cadres n'a pas faibli durant tout le confinement et que le télétravail a fait la preuve de son efficacité pour peu qu'il soit effectué à dose raisonnable et avec un minimum de préparation, comme le souligne une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, « [Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-Covid-19](#) », 15 juillet 2020).

Comme pour mieux acter ce nouvel acquis du télétravail, une frange de ces télétravailleurs urbains, souvent les mieux lotis, a franchi le cap en migrant à la campagne ou en province pour assouvir le désir d'un nouvel équilibre entre vie professionnelle, activité sociale et loisirs. Le regain du marché de l'immobilier des résidences secondaires témoigne de cet engouement.

Au-delà de la fragmentation des lieux de travail, le télétravail à marche forcée de ces derniers mois aura mis la lumière sur un monde du travail à deux vitesses : les salariés éligibles au télétravail et les autres. Un remake, sans grande surprise, des disparités sociales. Au sein des télétravailleurs aussi, la fracture est réelle, mais moins perceptible. Les disparités de revenus dessinent les conditions d'un exercice du télétravail très inégal, un moment délicieux dans le cocon confortable de son logement ou, à l'inverse, une promiscuité familiale difficile à vivre, particulièrement dans les zones urbaines exposées à la petitesse des logements.

Et pourquoi continuer à travailler en ville à l'heure du distanciel ? Ces migrations urbaines en hausse s'accompagnent souvent de motivations écologiques, avec en ligne de mire un retour vers la nature, une forme de sobriété au sens d'un juste milieu.

Pour ces salariés-migrants à cheval entre le siège social de leur entreprise, leur nouveau lieu de villégiature et leur pied-à-terre urbain, c'est un télétravail aménagé d'au moins trois à quatre jours par semaine et une gestion minutieuse du temps qui sont ainsi mis en œuvre. Un nouvel hédonisme écolo-professionnel prend forme. Au diable si l'empreinte carbone est la grande oubliée !

Du côté des entreprises, le retour espéré est ambivalent. Car le pari est que, puisqu'il y aura une diminution à long terme du présentiel, le nouvel ordre du jour est la réduction des surfaces immobilières à taux de salariés constant. Les bureaux partagés (le « flex office ») se généralisent sans la moindre contestation (contrairement aux années précédentes) et jouent le rôle d'une variable d'ajustement économique de premier rang. Considérant le télétravail comme un avantage acquis, les salariés se sentent moins légitimes à revendiquer bureaux et mètres carrés dès lors qu'ils passent plus de temps chez eux.

Entre télétravail et bureaux mutualisés, les symboles d'appartenance à l'entreprise volent ainsi en éclats. L'entreprise peut amorcer sa réification et ouvrir l'ère du tout-utilitarisme, où l'affect sera bientôt vu comme un folklore.

A petits pas se construit ainsi un monde du travail où salariés et employeurs semblent prendre leurs distances comme pour mieux préparer la face sombre de la suite : celle du travail atomisé, du *remote working* (« travail

isolé »), un 100 % télétravail imposé dans le cadre d'un marché du salariat à distance mondialisé et hyperconcurrentiel.

Débusquer la bonne compétence au meilleur salaire en mode distanciel est déjà le nouveau must des entreprises dans le coup. Le prix de la liberté de son lieu de travail a un coût, celui d'une plus grande précarité de l'emploi pour les moins employables. Slasheurs [*travailleurs exerçant plusieurs activités*], *remote workers*, télétravailleurs ne seront pas tous logés à la même enseigne. C'est ce risque social qui explique la réticence des syndicats et du patronat à l'égard du télétravail de longue durée, car cette liberté et ce temps réapproprié pourraient se transformer en boomerang sur un marché de l'emploi devenu féroce.

Par effet rebond, l'essor du télétravail amorce la question de la centralité du travail dans nos temps d'existence. Les Français sont, parmi les Européens, ceux qui s'y investissent le plus, malgré son caractère de plus en plus précaire ; il est perçu comme un refuge et le lieu par excellence où l'on peut développer ses capacités et se réaliser ([« Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? »](#), Lucie Davoine et Dominique Méda, *Informations sociales* n° 153, 2009).

Le sentiment souvent évoqué de perte de sens du travail chez les Français doit contre-intuitivement être compris comme un déficit de reconnaissance de leur travail et non comme un désamour à son égard ([« Inutilité ou absence de reconnaissance : de quoi souffrent les salariés français ? »](#), Jérôme Fourquet, Alain Mergier et Chloé Morin, Fondation Jean Jaurès, 3 octobre 2018). Toujours est-il que cet essor du travail en distanciel aura au moins fait reculer la culture du présentisme, très valorisée en France, et incitera sans doute nombre de cadres à ne rester au bureau après 18 heures que par nécessité et non plus par principe. Ces premiers changements de cette nouvelle modernité du travail tracent les contours d'un temps reconquis. A condition que les travailleurs ne deviennent pas les commis de leur travail, mais en soient les acteurs.

Document 17 : Télétravail : « Quelles pratiques conserver pour l'après-Covid-19 ? »

TRIBUNE Tessa Melkonian **Professeure de sciences de gestion**

Le Monde le 02 juillet 2021

Tribune. Après seize mois de pandémie, les entreprises s'interrogent sur l'après, se demandant si et comment les collaborateurs souhaiteront revenir sur site, et si le collectif pourra reprendre sa place. Comment distinguer ce qui a définitivement changé dans le rapport au travail de ce qui, au contraire, n'a été qu'adaptation passagère ? Ces questionnements visent en grande majorité les salariés dans leur rapport au travail, mais assez peu les équipes dirigeantes. Pourtant, elles aussi ont fourni des efforts adaptatifs majeurs pendant cette crise et développé de nouvelles façons de travailler. Quelles leçons peuvent-elles en tirer ? Quelles pratiques conserver pour l'après-Covid-19 ?

Un détour par ce que les spécialistes du management appellent les « *contextes extrêmes* » peut être éclairant. Les contextes sont qualifiés d'extrêmes lorsqu'ils combinent incertitude, changement permanent et risque. Certaines organisations opèrent dans ces contextes depuis longtemps, à l'instar du monde militaire, des professionnels du secours d'urgence ou encore des centrales nucléaires. Elles ont développé un certain nombre de pratiques dont les entreprises classiques, elles aussi confrontés à des contextes de plus en plus extrêmes, pourraient s'inspirer.

Deux pratiques particulières ont d'ailleurs été développées spontanément par beaucoup d'entreprises pendant la crise due au Covid-19.

La première est le « retour d'expérience » (le « *retex* », dans le jargon des managers). Il consiste à revenir sur la manière dont une situation a été gérée, sur le plan collectif et individuel, afin d'apprendre des erreurs et de garder les bonnes pratiques qui ont émergé spontanément. Cet exercice rétrospectif permet de revenir sur des choix, décisions et comportements, d'en analyser la pertinence afin d'identifier ceux qui seront à retenir et ceux qui ne devront pas être répétés. Cet exercice collectif exigeant peut se pratiquer juste après la situation (on parle de « *retex à chaud* ») ou plus tard (on parle de « *retex à froid* »).

Au-delà d'une discussion sur ce qui a été bien fait ou pas, il permet un partage émotionnel de la situation vécue et redonne un sens collectif aux vécus individuels, pourtant souvent divergents. Institutionnalisé dans la plupart des organisations opérant habituellement en contextes extrêmes, il était quasi inexistant dans l'entreprise avant la pandémie. Souvent perçu comme improductif en termes gestionnaires, ce temps de partage et d'analyse était rarement libéré, l'opérationnel captant l'entièreté de la « bande passante » des équipes dirigeantes.

La seconde pratique est la méthode des scénarios. Les contextes extrêmes sont familiers de cet exercice, car les entreprises savent d'expérience qu'affronter l'incertitude sans s'y être livré génère deux risques majeurs : celui de reconnaître la complexité et l'incertitude mais de rester paralysé et incapable d'agir ; ou, à l'inverse, celui de les sous-estimer afin de continuer à utiliser d'anciens scénarios pourtant déjà obsolètes. L'exercice consiste à envisager différents futurs et imaginer les scénarios d'actions associés.

Cet exercice prospectif permet de libérer l'attention des équipes des problèmes rencontrés dans le présent et de l'orienter vers ce qui pourrait advenir dans le futur en termes d'opportunités comme de menaces. La richesse de l'exercice provient en grande partie du processus collectif de discussion et de remise en question qui se met en œuvre, offrant, comme le « retex », une possibilité de construction d'un sens collectif face à l'incertitude.

Bien que la technique des scénarios soit bien connue des stratégies de l'entreprise, elle restait encore peu utilisée de manière systématique par les équipes dirigeantes avant la crise due au Covid-19. En effet, elle requiert que les équipes y consacrent du temps au détriment de l'opérationnel, et qu'elles se prêtent à l'exercice collectif ardu de discussion et de remise en question des choix passés comme des visions futures.

Durant cette période, de nombreuses équipes dirigeantes ont mis en place des cellules de crise hebdomadaires qui leur ont permis de discuter des modalités d'action possibles face à la situation, de s'interroger sur leur pertinence dans l'après-coup et de réajuster en temps réel leurs actions. Ces lieux d'échange construits sur les logiques de « retex » et de scénarios ont permis aux entreprises un ajustement plutôt rapide à la crise.

Toutefois, le risque est que le recours à ces techniques soient abandonnées dans l'après-crise. Cela serait particulièrement dommageable dans la mesure où elles reposent sur des principes (réflexivité, prospective) qui sont fondamentaux pour naviguer plus efficacement dans notre contexte socio-économique toujours plus incertain, au-delà des moments de crise aiguë.

Malheureusement, la probabilité d'occurrence de ce risque est élevée. Lorsque les forces exogènes qui ont amené les entreprises à amender leurs pratiques auront perdu en intensité, les forces qui poussent au statu quo vont s'exercer à plein régime : enjeux opérationnels du quotidien, agendas surchargés, pression d'immédiateté, confort des habitudes et du connu, biais de confirmation, illusion groupale...

En d'autres termes, les équipes dirigeantes vont devoir investir de l'énergie et réviser leur agenda stratégique pour maintenir ces pratiques et les ancrer au plus profond de leurs fonctionnements collectifs. A défaut, elles auront manqué une occasion d'apprendre de cette crise et de développer une capacité stratégique à anticiper et faire face à l'incertitude. Elles n'auront alors pas d'autre choix que de réagir dans l'urgence aux bouleversements à venir, laissant leurs salariés épuisés et privés de sens collectif et stratégique.

Document 18 : Le télétravail est-il envisagé comme un outil au service de la qualité de vie au travail ?

Le Monde le 26/11/2021

Sylvie Cousin est vice-présidente en charge des ressources humaines de la communauté de communes Mellois en Poitou.

Vous avez lancé l'expérimentation du télétravail en septembre 2021 pour cinq mois. Sur quel périmètre et selon quelles modalités celle-ci se fait-elle ?

L'expérimentation se fait sur trois directions : l'éducation, l'aménagement et la prévention des déchets. Pour être

éligibles, les agents doivent posséder une connexion internet haut débit, être autonomes et que les tâches administratives représentent à minima 50% de leurs missions. Ils ont la possibilité de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine ou de bénéficier d'un forfait annualisé de 80 jours maximum. Sont également prévus une période d'adaptation de 10 jours télétravaillés et un accompagnement dédié. Nous réaliserons un bilan de cette expérimentation de février à juin 2022, avec l'objectif d'une généralisation en septembre ou octobre 2022 dans un cadre sécurisé. Nous ne voulons pas nous précipiter.

Cette expérimentation est le fruit d'un travail qui a débuté à la suite du confinement de 2020. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre démarche ?

Nous avons commencé par analyser le travail à distance pendant le confinement. Cela nous a permis de constater une augmentation de la productivité, de la concentration mais aussi des délais de validation et de paiement plus courts. Nous avons constitué un groupe projet pour construire, en concertation avec tous les acteurs de la collectivité, les outils du télétravail, à savoir une charte, une convention et un formulaire de candidature. Ces outils ont été imaginés pour favoriser l'appropriation individuelle et collective de la démarche. L'idée est de permettre à l'agent de se questionner sur ses missions et sa manière de travailler pour l'amener à se positionner ou non comme volontaire au télétravail. Même chose du côté des encadrants qui sont invités à s'interroger sur leur capacité à manager le travail à distance. Nos 90 encadrants sont accompagnés par un cabinet spécialisé à la fois sur le télétravail et sur les questions de RPS et QVT. On ne s'invente pas manager d'une équipe à distance ! Ils doivent notamment réussir à faire preuve de courage managérial.

Pour quelles raisons les managers sont-ils accompagnés sur les questions de RPS et QVT ?

Nous avons engagé un diagnostic RPS et QVT avant le début de la crise sanitaire. Notre volonté a été d'intégrer le déploiement du télétravail dans cette démarche pour en faire un élément d'amélioration des conditions de travail et de performance. La question de l'égalité de traitement entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux dont les missions ne leur permettent de le faire est notamment au cœur de nos préoccupations. Il est absolument nécessaire de resituer le télétravail dans le collectif. Des agents de terrain ont d'ailleurs participé au groupe projet « d'intelligence collective ».

Document 19 : Le télétravail améliorerait la productivité

Le Monde - Publié le 29 novembre 2021

A l'heure où la cinquième vague déferle, « *les employeurs seront-ils convaincus qu'ils ont intérêt à laisser leurs salariés télétravailler ?* », s'interrogeait Antonin Bergeaud, économiste à l'Ecole normale supérieure, lors d'un colloque sur les entreprises dans la crise, organisé conjointement par la Banque de France et l'Insee, jeudi 25 novembre.

Une question cruciale alors que le télétravail a décliné drastiquement depuis l'été et que le Mouvement des entreprises de France (Medef) semble vouloir éviter un redéploiement massif du « *home office* ». Généraliser le télétravail « *serait une erreur* », a même déclaré son président, Geoffroy Roux de Bézieux, le 23 novembre, en préférant renvoyer le sujet aux accords d'entreprise.

Selon les chiffres publiés le 4 novembre par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), seulement un cinquième des salariés ont été au moins un jour en télétravail au cours du mois de septembre, un chiffre qui décroît régulièrement, et seuls 2 % de l'ensemble des salariés ont télétravaillé tous les jours de la semaine. En novembre 2020, il y a un an, plus d'un quart des salariés avaient été en télétravail au moins un jour par semaine, dont 44 % ont télétravaillé tous les jours. Des niveaux comparables à ceux de mars 2020.

Pourtant, affirment Antonin Bergeaud, Gilbert Cette, professeur d'économie à Neoma Business School, et Simon Drapala, étudiant à l'Ecole d'économie de Paris, dans une note à paraître, n'en déplaise au Medef, le télétravail est bénéfique pour l'entreprise. Non seulement les télétravailleurs ne sont pas désinvestis de leurs tâches, quoi qu'en pensent leurs collègues demeurés dans l'open space, mais ils sont même « *globalement un peu plus efficaces* », annonce M. Bergeaud.

Parmi les éléments qui favorisent l'efficacité des salariés à distance, la suppression du temps de transport domicile-travail figure en bonne place : le temps ainsi économisé serait réinvesti pour un tiers dans l'accomplissement des tâches professionnelles conduisant à une augmentation du temps de travail effectif.

Cette étude, qui s'appuie, entre autres, sur une enquête réalisée par la Banque de France en 2020, conclut qu'augmenter l'effectif en télétravail de 1 point (par exemple, passer de 17 % à 18 % de l'effectif) augmente la productivité de l'entreprise de 0,6 %. En extrapolant ces résultats, cela permet de dire qu'un passage au télétravail un jour par semaine, pour 15 % des salariés en France, permettrait d'augmenter globalement la productivité d'environ 9 %, un « *ordre de grandeur* », précise M. Bergeaud. Des études américaines menées en 2021 parviennent à des conclusions similaires, indiquent les auteurs.

Le télétravail a d'autres vertus, selon les trois chercheurs, et notamment celle de rendre les entreprises qui le pratiquent plus résilientes face à la crise. Non seulement l'activité est mieux préservée, mais le déploiement du télétravail incite les entreprises à investir davantage dans le numérique, à moderniser leurs outils informatiques et à former leurs salariés. Cela se double d'un autre effet positif, indirect cette fois : la baisse des coûts liés à l'immobilier de bureaux. Une économie substantielle, puisque pour une entreprise locataire, le montant du loyer exprimé représente (en médiane) 8 % de la valeur ajoutée.

Autre argument, appuient les auteurs de cette étude : l'immobilier est un actif difficile à ajuster à la baisse en période de crise. Enfin, ajoute Antonin Bergeaud, « *le télétravail peut aussi augmenter la participation au marché du travail* », en incitant des personnes à reprendre un emploi alors qu'elles étaient inactives, par exemple parce que leur domicile est mal desservi par les transports en commun ou que le transport représente un coût exorbitant au regard du salaire obtenu. « *Certaines personnes, surtout les femmes, sont sensibles au temps de trajet long* », souligne l'économiste.

Des données publiées récemment semblent confirmer cet impact du télétravail sur l'emploi, en tout cas au Royaume-Uni. Dans une étude également publiée le 23 novembre, le think tank britannique Resolution Foundation indique qu'entre février 2020 et octobre 2021, 8 % des mères de famille vivant en couple et 3 % des femmes sans enfant ont repris une activité ou pu augmenter leur temps de travail grâce au « *remote working* ».

Au total, depuis le déclenchement de la pandémie de Covid-19, la population active féminine britannique a ainsi progressé 1,8 point. Aucune étude comparable n'a été réalisée en France à ce jour, mais une chose est sûre : le taux d'activité des 15-64 ans a atteint 73,5 % au troisième trimestre 2021, son plus haut niveau historique, supérieur de 0,7 point au niveau d'avant-crise.

Document 20 : l'impact du travail en mode mixte sur le rôle des managers dans la fonction publique

Le Monde le 16 février 2022 par [Mission « Innovation publique »](#)

La crise sanitaire a massivement imposé le travail en mode hybride. Mais quel est l'impact sur le rôle des managers dans la fonction publique ? Hélène Boissin-Jonville, directrice de projets à la Direction interministérielle de la Transformation publique (DITP) présente les défis que les managers publics devront relever dans les prochaines années et esquisse des pistes de solutions à envisager.

Quels sont les impacts du travail en mode hybride pour les managers ?

Hélène Boissin-Jonville : « La montée en puissance du travail en mode mixte dans l'administration a un **impact fort sur le rôle des managers** : le travail en mode hybride a replacé le manager au cœur de la chaîne d'activité. Il est un des éléments de l'efficacité et de la soutenabilité du travail en mode mixte, en tant que responsable du pilotage de l'activité, mais surtout de **l'animation du collectif** et en tant que « courroie de transmission » entre l'organisation et les individus (**transmettre et décliner la vision stratégique, développer le sentiment d'appartenance, diffuser la culture de l'administration**). Cela invite à lui redonner les moyens - pas uniquement financiers ou humains, mais aussi de marges de manœuvre, de prise d'initiative par exemple - pour agir concrètement.

On assiste aussi à un **changement de paradigme** dans la posture managériale, qui doit évoluer d'une **logique de contrôle à une logique de confiance a priori et réciproque**, construite avec ses collaborateurs. Cette relation de confiance doit être rendue possible par un fonctionnement et des processus renouvelés ; il ne s'agit pas d'une « confiance aveugle », mais d'une **confiance construite**, tangible. Une des pistes opérationnelles consiste à mettre en place un management par objectifs plutôt qu'à la tâche, un mode de fonctionnement plus soutenable à distance, qui n'exclut nullement le suivi de l'activité mais invite à le repenser. »

Pour accompagner ces changements, quels sont les principaux défis managériaux que la fonction publique devra relever pour les prochaines années ?

H.B-J : « C'est aujourd'hui, pour nous, dans cette nouvelle organisation du travail que se trouvent les deux plus forts enjeux qui attendent les managers.

Premièrement, les managers doivent porter une **attention renforcée, renouvelée à l'animation du collectif de l'équipe**. Si le télétravail a tendance à accroître la productivité individuelle, lorsqu'il est pratiqué de manière extensive comme en temps de crise ou mal organisé, il risque d'abaisser la productivité collective. Il peut notamment y avoir un effet négatif sur la créativité, par exemple. Pour autant, le **collectif demeure un facteur clé de la performance** des organisations, il appartient donc au manager d'y être particulièrement attentif. Cela invite à questionner, **penser les modes de communication et d'interaction au sein des équipes** : quelles modalités de partage de l'information maintenant que l'échange physique verbal est moins systématique ? Quelles modalités de communication au sein de l'équipe : quel est le meilleur outil / canal, pour quel message, à qui ? Quels nouveaux rituels, formels ou informels, imaginer ? Alors qu'au bureau, chacun avait ses habitudes, se croisait naturellement, quand les membres d'une équipe ne sont plus toujours au même endroit en même temps, ces rituels doivent être organisés, anticipés.

Le deuxième défi se joue dans la **construction de la relation mutuelle de confiance entre les agents et les encadrants**. La relation de confiance entre un manager et son équipe est fondamentale pour des interactions efficaces et apaisées, mais elle est aussi primordiale pour la qualité du travail individuel et la performance collective, notamment car elle **renforce l'engagement de l'équipe** : de la confiance découle la reconnaissance, le soutien, facteurs clés de l'engagement. Confiance, engagement, performance collective, qualité du travail individuel sont donc étroitement liés. Construire cette relation de confiance dans les relations de travail est indispensable pour s'engager dans les projets, surmonter les difficultés, s'entraider, se soutenir, donc pour travailler ensemble de façon apaisée. »

Concrètement, pour répondre à ces défis autour de l'animation du collectif et de la relation de confiance, quelles pistes envisager ?

H.B-J : « Voici quelques pistes pour établir et entretenir le lien de confiance réciproque : **faire preuve d'attention sociale**, c'est-à-dire être à l'écoute véritablement des agents, sonder leurs difficultés, faire preuve de compréhension, de soutien (cela vaut d'ailleurs aussi pour les agents) ; **instaurer des temps où les membres de l'équipe apprennent à se connaître**, où ils partagent et construisent une expérience commune ; **verbaliser sa confiance en l'autre**, ce qui peut avoir un impact positif sur la conviction de l'individu en ses probabilités de réussite ; ou encore, témoigner son soutien, aider à la recherche de solutions, suggérer des conseils. Ce sont des défis qui sont encore largement devant nous, que la crise sanitaire a révélé avec prégnance, mais qui **transforment en réalité la fonction managériale bien au-delà du temps de crise**. Ils ne pourront être traités que dans le temps long, avec des transformations profondes de la culture des organisations et des modes de fonctionnement, mais bien plus encore avec l'apport central d'un **accompagnement humain particulièrement renforcé**. »

Document 21 : Télétravail et dialogue social : les conflits se multiplient

Le Monde le 28 septembre 2022

Carnet de bureau. La période est intense pour le dialogue social. De retour au bureau, les conflits ont resurgi, multiples et plus complexes : c'est le bilan tiré à la mi-septembre par la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (Firps) après deux ans et demi de télétravail régulier. « *Les managers sont deux fois plus exposés à la violence verbale de leurs collègues* », constate François Cochet, le président de la FIRPS. « *Entre mai 2020 et mai 2021, on a eu cinq fois plus de signalements de harcèlement que sur la même période en 2018-2019, avant*

la crise sanitaire », ajoute Camy Puech, directeur général de Qualisocial, cabinet de conseil en prévention des risques psychosociaux (RPS).

Les causes identifiées par les professionnels en prévention des RPS sont les nouveaux modes de travail, la perte du temps de régulation, par exemple, entre les fins de réunions et le retour à son poste de travail, et le passage de la communication informelle à l'écrit. « Dans une entreprise qui avait perdu son équilibre relationnel, on a observé que tout le monde avait eu tendance à adopter un comportement qui dégrade le travail d'autrui », témoigne Camy Puech. Durant plus de deux ans, le manque de fluidité dans les relations interprofessionnelles a au mieux mis les problèmes sous le tapis durant de longs mois, au pire envenimé les situations conflictuelles.

En parallèle, la mécanique de résolution des conflits s'est enrayée. Détendre l'atmosphère à distance, c'est compliqué, en mode hybride aussi. « Pour les personnes qui sont à distance, dans certaines situations de détresse, l'entraide est beaucoup plus compliquée », précise Emmanuel Charlot, directeur général du cabinet de conseil Stimulus France. Et les représentants du personnel ne découvrent bien souvent les situations problématiques que trop tard, lorsqu'elles sont officialisées. A cause du télétravail, mais pas seulement.

Des leaders syndicaux, des experts auprès des CSE et des chercheurs de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), réunis le 23 septembre à l'Institut des sciences sociales du travail pour faire le bilan des ordonnances Macron de 2017, ont unanimement constaté « une perte de proximité » entre les salariés et leurs représentants.

La présence syndicale sur le lieu de travail a baissé, et l'« on s'aperçoit que la disparition du délégué du personnel pose problème. Les représentants de proximité, dont la définition est floue [ils sont censés régler les situations individuelles], n'ont pas vraiment pris le relais. Dans certaines entreprises, les salariés les ont rebaptisés "représentants d'éloignement" », explique Kevin Guillas-Cavan, chercheur à l'IRES.

Faire la part des choses entre le contexte Covid et la réforme de la représentativité n'est pas évident, mais le cocktail est explosif. « Les RH se retrouvent avec beaucoup de situations à gérer et il y a un durcissement des sanctions. Quand on est isolé, l'instrument de règlement des conflits, c'est le process », explique Camy Puech. Autrement dit, l'application de protocoles prend le pas sur la régulation... au détriment des salariés.

<p style="text-align: center;">Document 22 : Cour des comptes – rapport thématique - novembre 2022 - LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE APRÈS LA CRISE SANITAIRE</p>

Le télétravail de droit commun, apparu de manière informelle dans les années 1990, a été instauré en 2012 dans la fonction publique par la loi dite Sauvadet, en reprenant la définition retenue par le code du travail.

Marginal avant le déclenchement de la crise sanitaire, le télétravail a récemment connu deux évolutions significatives. Sur le plan juridique, le décret du 5 mai 2020 a élargi et assoupli le recours au télétravail et l'accord collectif du 13 juillet 2021 relatif à la mise en oeuvre du télétravail dans la fonction publique a imposé aux employeurs de la fonction publique de négocier ou renégocier leur dispositif de télétravail. Sur un plan pratique, le recours, certes contraint, au télétravail durant la pandémie liée à la Covid-19, a ouvert la voie à sa banalisation.

Le télétravail avait connu, essentiellement dans la fonction publique de l'État (FPE), un développement sensible au début des années 2010. Pour autant, au déclenchement de la crise sanitaire, il restait un mode de travail peu usité. Le besoin impérieux d'assurer la continuité des services publics lors des confinements a profondément modifié cette situation.

Si le décret du 5 mai 2020 a laissé des marges de manoeuvre importantes aux employeurs publics pour organiser le télétravail, l'accord du 13 juillet 2021 a bousculé cette approche en leur imposant d'ouvrir la possibilité de télétravailler, sauf à justifier d'une impossibilité. Ce changement de paradigme est intervenu alors même que les enseignements de la massification du télétravail durant la crise sanitaire n'ont pas encore été tirés.

La première réunion du comité de suivi de l'accord national, tenue en mars 2022, a montré que si, dans la FPE, du moins pour les ministères, les négociations collectives ont eu lieu, la situation est en revanche très contrastée dans la fonction publique territoriale (FPT) et la fonction publique hospitalière (FPH), où le déploiement du télétravail n'est pas une priorité. Malgré tout, la période récente se caractérise par une progression importante du nombre de télétravailleurs, cantonnée cependant aux fonctions administratives sans contact avec le public.

Cette progression s'est imposée au dernier trimestre 2021 aux décideurs publics dans des délais très brefs sans avoir été sous-tendue par une réflexion d'ensemble et prospective sur la gestion des services publics.

1 Une accélération très volontariste de la mise en place du télétravail

Le télétravail avait connu, essentiellement dans la fonction publique de l'État (FPE), un développement sensible au début des années 2010. Pour autant, au déclenchement de la crise sanitaire, il restait un mode de travail peu usité. Le besoin impérieux d'assurer la continuité des services publics lors des confinements a profondément modifié cette situation.

Si le décret du 5 mai 2020 a laissé des marges de manoeuvre importantes aux employeurs publics pour organiser le télétravail, l'accord du 13 juillet 2021 a bousculé cette approche en leur imposant d'ouvrir la possibilité de télétravailler, sauf à justifier d'une impossibilité. Ce changement de paradigme est intervenu alors même que les enseignements de la massification du télétravail durant la crise sanitaire n'ont pas encore été tirés.

La première réunion du comité de suivi de l'accord national, tenue en mars 2022, a montré que si, dans la FPE, du moins pour les ministères, les négociations collectives ont eu lieu, la situation est en revanche très contrastée dans la fonction publique territoriale (FPT) et la fonction publique hospitalière (FPH), où le déploiement du télétravail n'est pas une priorité. Malgré tout, la période récente se caractérise par une progression importante du nombre de télétravailleurs, cantonnée cependant aux fonctions administratives sans contact avec le public.

Cette progression s'est imposée au dernier trimestre 2021 aux décideurs publics dans des délais très brefs sans avoir été sous-tendue par une réflexion d'ensemble et prospective sur la gestion des services publics

2 Concilier avec vigilance l'intérêt du service et les charges immobilières avec le déploiement du télétravail

La place nouvelle du télétravail constitue un défi stratégique et opérationnel pour les employeurs publics, tant sur un plan matériel que d'un point de vue managérial. Ils ont d'ores et déjà fourni un effort budgétaire important pour doter leurs agents en matériels nomades et les services en solutions d'audioconférences et de visioconférences, mais aussi pour dispenser des formations, nécessaires à une pratique et des outils inconnus de nombreux agents. De même, il a été déterminant de vite adapter les infrastructures informatiques.

Si l'effort d'équipement individuel des agents paraît achevé (il sera néanmoins indispensable de réaliser des investissements de renouvellement d'autant plus importants qu'ils seront à effectuer simultanément dans beaucoup d'administrations), il est à parachever pour les infrastructures informatiques. À court terme, il importe aussi d'améliorer rapidement le fonctionnement technique des visioconférences, consubstantielles de la pratique du télétravail et sujet de crispation, compte tenu des difficultés d'usages rencontrées.

Par ailleurs, la pratique accrue du télétravail pose la question de l'utilisation de l'immobilier et de son coût. Alors que, dans le secteur privé, le lien a été fréquemment établi entre mise en oeuvre du télétravail à grande échelle et réduction des surfaces de bureaux, la réflexion est loin d'être achevée au sein de la sphère publique.

La Cour considère que les employeurs publics devraient à partir d'un certain seuil (par exemple pour les agents durablement en télétravail pour plus de 50 % de leur temps de travail hebdomadaire ou lorsque la quotité de télétravail retenue pour le service est de trois jours) enclencher une dynamique similaire.

Surtout, le développement du télétravail dans la fonction publique ne devrait se poursuivre qu'en prenant nettement en compte l'intérêt du service. Cet impératif s'impose dans un contexte où, en pratique, coexistent deux approches du télétravail : l'une dans laquelle celui-ci résulte des demandes individuelles des agents, que la hiérarchie accepte largement dans une optique d'amélioration de la qualité de vie au travail, l'autre, plus ambitieuse, dans laquelle il constitue un mode d'organisation élaboré par l'employeur dans l'intérêt du service et des agents.

Or, faute d'une phase lente de montée en charge du télétravail, les employeurs publics ont répondu aux défis, partagés avec les organisations syndicales, du maintien du collectif de travail et d'une organisation efficace du service, essentiellement en contingentant la quotité de jours de télétravail accordée, ce qui paraît adapté eu égard au contexte.

Si l'augmentation des quotités de télétravail jusqu'à trois jours hebdomadaires, dont la possibilité a été rappelée par l'accord du 13 juillet 2021, devait se généraliser, il conviendrait que les employeurs publics s'assurent *a minima* préalablement, avec une grande vigilance, du maintien du niveau de service.

Au total, le développement réussi du télétravail implique que désormais, les employeurs publics s'inscrivent

davantage dans une approche systémique.

3 S'assurer de la productivité du télétravail et de l'efficacité des modalités de contrôle des agents en télétravail

Une fois le déploiement du télétravail achevé, la massification de celui-ci dans la fonction publique soulève deux écueils auxquels les employeurs publics doivent se confronter.

Indépendamment du fait que certaines pratiques doivent être proscrites (par exemple la transformation des périodes de temps partiel en plages de temps télétravaillés), les employeurs doivent d'une part s'assurer que le télétravail ne dégrade pas la productivité globale de leurs services, sujet en débat en l'absence d'études faisant consensus. Ils doivent d'autre part, mettre en place des modalités de contrôle opérantes des agents en télétravail en apportant un cadre et un appui au management de proximité, à la fois pour des raisons de productivité mais aussi d'équité entre les agents.

Si la mise en place récente et toujours en cours du télétravail de droit commun a limité la capacité des juridictions financières à formuler des constats sur ces thématiques, celles-ci feront l'objet de leur vigilance dans les contrôles futurs.

4 Le télétravail : une chance à saisir pour améliorer et rénover l'offre publique de services aux usagers

Même si le télétravail demeure essentiellement un outil d'amélioration de la qualité de vie au travail, un nombre croissant d'employeurs publics estiment (et formalisent dans leur règlement intérieur, charte, etc.) que le télétravail a aussi pour objectif de construire de nouveaux collectifs de travail centrés sur les résultats et la qualité du service. Pour autant, en pratique, la Cour constate qu'un nombre significatif d'employeurs publics se satisfont à l'heure actuelle de ce que la mise en place du télétravail n'ait pas dégradé le fonctionnement des services.

Cette attitude doit être dépassée car le télétravail offre un riche potentiel d'amélioration du service public.

En incitant au développement du télétravail dans les secteurs public et privé, la crise sanitaire a permis de familiariser une part croissante de la population avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette évolution est de nature à favoriser l'essor de modalités de réalisation du service public distinctes mais assez proches du télétravail, tels que le téléenseignement ou la téléconsultation médicale. Si le téléenseignement n'a *a priori* pas vocation à être mis en oeuvre de façon généralisée hors période de crise, il offre de nouvelles perspectives pour dispenser certains enseignements ou répondre à certaines situations géographiques. L'essor de la téléconsultation dans le secteur de la médecine libérale pourrait, par effet d'entraînement, contribuer à son développement à l'hôpital.

Outre la gestion encore actuelle des « cas contact », le télétravail permet de mieux mobiliser les agents et de les faire participer au service public dans les cas où les déplacements physiques sont difficiles. Le télétravail peut aussi être utilisé à titre pérenne pour renforcer l'attractivité de fonctions délaissées par les agents, à titre transitoire quand il s'agit de déménagements de services ou de mutations géographiques.

Surtout, la Cour identifie deux voies permettant au télétravail de contribuer directement à améliorer le service à l'utilisateur. D'une part, il serait très profitable de l'utiliser comme un levier pour élargir les plages de contact des usagers avec l'administration, ce qui répond à une forte demande de ces derniers ; d'autre part, il constitue une opportunité pour développer une offre de contact par visioconférence, qui deviendrait alors un quatrième canal de contact avec l'utilisateur, limitant alors les effets parfois dénoncés de la dématérialisation des procédures.

Tous ces avantages, avérés ou potentiels, militent pour que les employeurs publics s'emparent de ces chantiers, afin que le télétravail s'impose comme un axe majeur de la modernisation des services publics, au bénéfice des agents et des usagers.

Recommandations

- 1.** Promouvoir la diffusion d'un outil de visioconférence souverain utilisable par tous les services de l'État et offrant un confort d'utilisation équivalent aux outils accessibles au grand public (*Services de la Première ministre (Dinum), Ministère de la transformation et de la fonction publiques (DITP)*).
- 2.** Tenir à jour la liste des outils numériques répondant aux normes de sécurité requises et en promouvoir l'usage (*Services de la Première ministre (Dinum et Anssi)*).
- 3.** Tirer les conséquences immobilières du télétravail dans toutes ses dimensions et recourir aux tiers-lieux administratifs en se fondant sur des besoins dûment identifiés (*Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique (DIE), tous employeurs publics*).

4. Assurer la diffusion, via le comité de suivi de l'accord du 13 juillet 2021, des bonnes pratiques rendant effectif le droit à la déconnexion (*Ministère de la transformation et de la fonction publiques (DGAFP), Ministère de l'intérieur et des outre-mer, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (DGCL), Ministère de la santé et de la prévention (DGOS)*).

5. Mentionner, dans les accords collectifs, l'emploi du télétravail pour accompagner transitoirement les mobilités professionnelles et les réorganisations de services impliquant des mutations géographiques (*Ministère de la transformation et de la fonction publiques (DGAFP), Ministère de l'intérieur et des outre-mer, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (DGCL), Ministère de la santé et de la prévention (DGOS)*).

6. Prévoir, dans les accords de mise en oeuvre du télétravail, le recours au télétravail pour élargir les plages horaires de contact des services avec les usagers (*Ministère de la transformation et de la fonction publiques (DGAFP), Ministère de l'intérieur et des outre-mer, Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (DGCL), Ministère de la santé et de la prévention (DGOS)*).

7. Amplifier le développement du recours à la visioconférence en complément de l'accueil physique et téléphonique des usagers (*Ministère de la transformation et de la fonction publiques (DITP)*).

« Document 23 : Les Français télétravaillent moins que les autres mais sont satisfaits de leur situation »

[Tribune Hippolyte d'Albis Economiste - Le Monde - le 13 octobre 2023](#)

La révolution du travail à distance est un cas d'école de diffusion d'une innovation structurelle dans l'économie. Sa généralisation est une évolution majeure qui bouleverse toutes les dimensions du travail : productivité, insertion, représentation syndicale, management, etc.

Les possibilités technologiques – déploiement du haut débit et applications de visioconférence – existaient depuis plusieurs années, mais elles n'étaient que très peu utilisées du fait d'une organisation du travail reposant sur des habitudes passées. Elles se sont naturellement diffusées lorsque le besoin a soudainement émergé. Les confinements imposés par la pandémie ont non seulement conduit le monde du travail à s'approprier ces outils, mais surtout ils ont changé durablement les comportements.

Une enquête internationale, menée fin 2021 par Nicholas Bloom et son équipe auprès de salariés ayant une formation initiale minimale dans vingt-sept pays, révèle que le travail à distance représentait 1,5 jour de travail par semaine (« [Working from Home Around the World](#) », août 2022). Même en tenant compte des différences de structure par âge et par niveau d'éducation, les écarts entre les pays sont significatifs. Supérieur à 2 jours dans des pays tels que le Royaume-Uni, l'Australie ou le Canada, le temps dévolu au travail à distance ne représentait que 1,3 jour en France, en Autriche ou en Espagne.

Les Français télétravaillent moins que les autres mais sont satisfaits de leur situation. Quand, dans la même enquête, on les interroge sur leurs souhaits pour le futur, ils maintiennent une moyenne de 1,3 jour par semaine et se distinguent des autres pays par leur peu d'appétence quant à l'éventualité d'un passage à 2 ou 3 jours par semaine.

Une partie de l'explication se trouve dans l'analyse, par la même équipe d'économistes, de l'utilisation du gain de temps engendré par le travail à distance (« [Time Savings when Working from Home](#) », janvier 2023). Pour la France, les chercheurs estiment qu'une journée télétravaillée fait gagner plus d'une heure de temps, essentiellement par l'élimination du trajet entre le domicile et le travail. Mais ils estiment aussi que 44 % de ce temps gagné est utilisé... pour travailler dans le cadre de son emploi principal ou d'un autre emploi, et n'est consacré aux loisirs qu'à hauteur de 26 %.

Là encore, les Français diffèrent des autres, qui consacrent une part plus faible de leur gain de temps au travail : 31 % en Allemagne et en Espagne, 35 % en Autriche et en Suède et 38 % au Royaume-Uni. On retrouve ainsi [un phénomène bien décrit par Maëlezig Bigi et Dominique Méda dans l'un des chapitres de *Que sait-on du travail ?*](#) (Presses de Sciences Po, 608 pages, 22 euros) : comparé aux autres, les Français accordent davantage d'importance à leur travail, mais souffrent de conditions de travail relativement moins bonnes.

Même s'il y est moins développé et moins satisfaisant, le travail à distance s'est durablement implanté en France, et pourrait se généraliser davantage du fait de la convergence vers un modèle international. On estime déjà que 28 % des journées de travail sont aujourd'hui télétravaillées aux Etats-Unis et que plus de 40 % des emplois pourraient être effectués à distance (« [The Evolution of Work from Home](#) », septembre 2023). Ce mouvement est d'ailleurs anticipé par le marché de l'immobilier de bureau, marqué par un effondrement historique des investissements, à l'international et en France. Le monde du travail est désormais divisé entre les emplois que l'on peut occuper de chez soi et les autres.

A la faveur du vocabulaire guerrier en vogue pendant la pandémie, on a souvent qualifié les seconds d'« *emplois de première ligne* », mettant en avant le fait qu'ils étaient occupés par des personnes moins qualifiées et injustement moins rémunérées. C'est vrai pour une partie d'entre eux, mais pas pour tous : un grand nombre d'emplois dans la santé ou l'éducation sont ainsi peu propices au télétravail et requièrent un haut niveau de qualification. En réalité, les emplois qui ne peuvent pas être effectués à distance – enseignants, soignants, commerçants, agents de sécurité – sont « ceux que l'on voit », tandis que les autres sont « ceux que l'on ne voit pas ». Et c'est cette caractéristique qui fait que l'on a tant de mal à appréhender l'ampleur potentielle du télétravail. Comme ces travailleurs sont moins visibles, on a du mal à croire qu'ils occupent 40 % des postes de travail !

Les enjeux pour ces deux populations de travailleurs sont radicalement différents. Pour ceux dont le travail doit être réalisé sur site, l'accès au lieu d'exercice reste une priorité majeure. En lien avec l'objectif de limitation de l'empreinte carbone, les investissements dans les transports en commun et les mobilités alternatives doivent être soutenus. Pour ceux dont le travail peut être réalisé à distance, les changements organisationnels et juridiques sont innombrables.

Mais c'est surtout une double concurrence que les travailleurs à distance vont subir : celle des algorithmes, qui remplaceront une partie des tâches, notamment administratives, mais aussi celle des travailleurs n'habitant pas à proximité des lieux de production. Le phénomène va mettre du temps à se mettre en place, mais l'accroissement de la taille potentielle des bassins de recrutement des postes télétravaillables va durablement réduire le pouvoir de négociation des personnes qualifiées pour ces tâches. « Ceux que l'on ne voit pas » profitent aujourd'hui d'un aménagement des modalités de travail qui les satisfait, mais ils seront demain en concurrence avec des travailleurs moins exigeants, et avec des algorithmes plus rapides.

Hippolyte d'Albis est professeur à l'Ecole d'économie de Paris et responsable du pôle économie de l'Inspection générale des finances.