

GRASPE

Groupe de Réflexion sur l'avenir du Service Public Européen
Reflection Group on the Future of the European Civil Service

Cahier n° 49
Novembre 2024

G

R

A

S

P

E

Numéro spécial Volume 2

LE TRAVAIL SOUS LE PRISME DES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES DU XXIÈME SIÈCLE

Introduction : Le télétravail : enjeux et perspectives	4
The rise in telework in the EU: what impact on working conditions and regulations?	10
De l'open-space au télétravail (1/4) : atomisation, externalisation, nomadisation, : petit inventaire du néotavail	26
De l'open-space au télétravail (2/4) : le télétravail, un travail à distance du monde	40
Le droit du télétravail en question	58
De l'open-space au télétravail (3/4) : le télétravail, un travail à distance du monde (suite)	76
De l'open-space au télétravail (4/4) : à la recherche du collectif : quelles pistes pour retrouver la dimension sociale du travail ?	94
La santé au travail et les risques psycho-sociaux dans le contexte du télétravail : Le télétravail est-il bon pour les employés ?	109
Le point de vue syndical U4U : 21 thèses sur le télétravail	154
The rise of telework in the EU : EUROFOUND statistics	161

*Changer l'état des choses est aisé,
l'améliorer est très difficile*
ERASME

Diffusion strictement limitée aux personnels des Institutions européennes

Éditeur responsable : Georges VLANDAS

Rédaction : Tomas GARCIA AZCARATE, Ollivier BODIN, Louis CUZIN, Tremeur DENIGOT, Guillaume DUVAL, Andréa MAIRATE, Paolo PONZANO, Kim SLAMA, Bertrand SORET, Jean-Paul SOYER, Catherine VIEILLEDENT, Georges VLANDAS, Sylvie VLANDAS.

Site web et maquette : Jean-Paul SOYER

Diffusion : Agim ISLAMAJ

Société éditrice : GRAACE AISBL

© GRASPE 2024

[Contributeurs et personnes ayant participé aux travaux du GRASPE](#)

Envoyez vos réactions et contributions à : courrierlecteur@graspe.eu

Retrouvez tous les numéros de GRASPE sur notre site

graspe.eu

Sommaire du volume I

Pour rappel. [Voir le volume I...](#)

Introduction : Le travail sous le prisme des évolutions technologiques et organisationnelles du XXIème siècle

L'évolution des modes de management, avec Danielle Linhart

L'expansion de la « hâte » au travail, avec Serge Volkoff

Vieillir au travail, avec Serge Volkoff

Le burn-out au travail, avec Danielle Linhart

Santé au travail

Le droit de la santé au travail, tendances et perspectives, avec Franck Heas

La santé au travail, avec Loïc Lerouge

Introduction :

Dans le précédent cahier (Graspe n°48), nous avons consacré notre réflexion générale à l'évolution des modes de travail et de management et à la problématique de la santé au travail. Les premiers, ce sont des thèmes anciens, car nous y rappelons les transformations de la fonction publique européenne à la suite de l'introduction du « New Public Management » et ses dérives conduisant à une complexité accrue difficile à gérer en raison de la fragmentation de l'administration européenne, un manque de clarté du système organisationnel, la multiplication d'agences spécialisées et donc une difficulté croissante de coordination d'organismes de plus en plus diversifiés. Mais en même temps, nous avons voulu y voir aussi des changements novateurs, qui étaient difficiles à saisir dans les années 2000, et qui aujourd'hui sont devenus une réalité.

Nous observons, en effet, un affaiblissement du collectif au profit de l'individualisation des tâches et des fonctions, renforcé d'ailleurs par la quasi-généralisation des méthodes de « *hotdesking* » et la marginalisation des pratiques de coopération et le recours à des expertises externes. Ceci a nui à la cohérence du projet d'intégration européenne, de l'intérêt commun, de la responsabilité collégiale, de l'ensemble des valeurs et des normes européennes et de la méthode communautaire que la Commission est censée porter, voire étendre à d'autres champs des politiques communautaires.

Il nous a donc semblé approprié de consacrer un numéro spécial à la problématique du télétravail, à ses enjeux et aux perspectives de transformations qu'il implique dans les organisations publiques et privées, et en particulier au sein de la fonction publique européenne.

Depuis la pandémie de 2020-22, les employeurs et les employés ont cherché à s'adapter à un nouveau mode de travail où le télétravail et le travail hybride prennent une place prépondérante. Dès lors que la mise en œuvre du travail n'est plus obligatoire pour des raisons de santé publique, nombreux sont ceux qui s'interrogent sur l'avenir de ce mode de travail.

L'agence européenne en charge des conditions de travail, Eurofound (dont nous reproduisons ici le texte de la conférence Graspe) s'est penchée sur les tendances inhérentes au télétravail en Europe. Les résultats préliminaires de la recherche montrent, comme c'était prévisible que la pandémie a conduit à une augmentation sensible du télétravail tant dans le secteur public

que privé. Aujourd'hui, plus de 20% de la population active européenne est concernés par cette forme de travail, et que cette situation se maintient ce qui permet de conclure que le télétravail deviendra une norme¹ importante. Mais ce phénomène s'est accompagné d'une intensification du travail dans la mesure où la durée du travail s'est allongée en raison de l'hyper-connectivité et de la rupture de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En outre, il y a une certaine mobilité des salariés vers des tâches qui peuvent être effectuées en distanciel.

Derrière des *bénéfices* évidents comme le gain de temps de transport et l'impact environnemental, sa généralisation interroge aussi, en particulier sur le désengagement des travailleurs, l'envolée du taux d'absentéisme, mais aussi sur les difficultés managériales qu'elle entraîne.

Dans ce numéro, la sociologue F. Lederlin a conduit des réflexions poussées sur les transformations du travail – de l'individualisation des rapports au travail à ce qu'elle appelle la « tâcheronisation » du travail qui aboutit à une déresponsabilisation des travailleurs. Elle voit dans le télétravail ou travail à distance du monde « un outil d'aliénation et d'atomisation » qui nie la dimension collective du travail. Il est clair que la généralisation du télétravail ne peut se faire qu'à travers une hybridation entre télétravail et travail en présentiel afin de permettre les échanges informels et la socialisation des collectifs de travail.

En même temps, apparaissent de nouvelles « *dualisations* : par exemple, entre ceux qui ont un bureau fixe dans lequel ils peuvent s'enraciner et prendre possession de l'espace et du travail et ceux qui travaillent en *open space*, voire en *hotdesking*. Mais ce sont surtout des clivages structurels qui apparaissent, voire se renforcent entre catégories de travailleurs.

On a nourri l'espoir qu'avec le cas de force majeure constitué par la pandémie, les *inégalités* existantes entre les groupes socio-professionnels et les types d'emplois se seraient amenuisées. Malheureusement, le bilan récent est beaucoup plus mitigé. Par exemple, les employés ayant des tâches de support technique ou administratif ont moins accès au télétravail que les

¹ Selon une étude récente, en 2023, le travail à domicile (*work from home*) représente 28% des journées de travail rémunérées auprès de la population active américaine, ce qui représente un basculement majeur de la société par rapport à la situation pré-Covid, où ce taux n'était que de 7%. Source: Barrero J.M, Bloom N., Davis S.J. (2023), The evolution of work from home, Working Paper 31686, National Bureau of Economic Research.

cadres ou les managers qui pourtant ont davantage la possibilité de travailler hors de leurs bureaux. De même on note une exacerbation des écarts de salaires et d'emploi entre les travailleurs plus qualifiés et ceux moins qualifiés, dans la mesure où le télétravail concerne surtout les emplois mieux payés et plus qualifiés, créant ainsi des inégalités entre les travailleurs ayant accès au télétravail et ceux qui n'en ont pas².

Il y a lieu de s'interroger également sur les *aspects liés au droit de la santé*. Loic Lerouge nous rappelle que le télétravail peut être source de risques psycho-sociaux et d'autres facteurs d'ordre pathologique, comme les risques cardio-vasculaires. Ces aspects sont souvent négligés dans les négociations collectives alors que les salariés en télétravail jouissent des mêmes droits sociaux et de protection que les salariés sans télétravail. Étant donné que les questions de santé relèvent d'une approche collective, le télétravail est un sujet de dialogue social et doit faire l'objet d'un encadrement juridique. Il y a certes, comme le montre l'étude citée d'Eurofound, des différences entre États membres en matière de télétravail et de droit à la déconnexion. On sait par ailleurs, que la mise en œuvre des dispositions existantes est souvent non contraignante, ce qui laisse apparaître des incohérences dans l'application de sanctions administratives pour les employeurs en cas de non-respect de ces normes. En matière de télétravail tout comme en droit à la déconnexion, il y a encore de nombreux aspects qui méritent d'être explorés davantage, en l'occurrence la question de la charge de travail tout comme la question de la vie privée, ou encore les aspects liés à la protection des données.

Le télétravail recèle des aspects positifs, notamment en termes de *bien être individuel*, c'est-à-dire de confort, d'autonomie et peut être un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Claudia Senik, économiste, professeur à PSE (Ecole d'économie de Paris) nous livre ici ses réflexions sur le bien-être à partir d'études fondées sur des expériences de terrain.

Selon une étude réalisée en 2023 dans 34 pays différents, 56 % des interrogés souhaitant travailler au moins un jour par semaine en télétravail, cela va jusqu'à 2 jours pour 19 % d'entre eux voire 3 jours (17 %)³. Dans le même sens, lors d'une étude menée en 2017 auprès de 7000 salariés américains, Alexandre

² Petropoulos, G. and T.Schraepen (2021) 'Remote work, EU labour markets and wage inequality', *Bruegel Blog*, 14 September

³ Cevat Giray Aksoy, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, and Pablo Zarate Working from Home Around the World, NBER Working Paper No. 30446, September 2022

Mas et Amanda Pallais⁴ ont constaté que les travailleurs étaient prêts à accepter un salaire en moyenne 8 % pour plus bas si l'emploi considéré propose du télétravail. Selon ces mêmes auteurs, un des éléments déterminants dans le choix du télétravail serait la réduction des trajets entre travail et domicile.

Il y a donc des choix réels auxquels les travailleurs sont confrontés : ainsi, les femmes qui ont des jeunes enfants sont disposées à sacrifier une partie de leur salaire en échange de la possibilité de travailler à domicile. Pour certains travailleurs, le télétravail est donc associé à une valeur monétaire. Ceci peut donc être interprété comme une mesure indirecte du bien-être puisque les personnes interrogées expriment une préférence individuelle pour le télétravail.

Pour autant, si l'on en croit les études menées avant l'épidémie de Covid-19, faire du télétravail ne rend pas forcément plus heureux. En effet, Sabrina Pabilonia et Victoria Vernon⁵ pointent dans une analyse de 2022, s'intéressant aux salariés américains uniquement, que le télétravail ne leur permette pas toujours de passer plus de temps en famille, de s'occuper des tâches ménagères ou de dormir plus longtemps.

Cette dichotomie entre ce que souhaitent les travailleurs et les effets du télétravail une fois qu'il est mis en place semble être le nœud du problème. L'expérience souvent forcée du télétravail pendant le Covid-19 a exacerbé cette tension. Ainsi, des études menées au Royaume-Uni et en Allemagne avant et pendant le Covid-19 montrent que le télétravail pendant cette période s'est révélé dommageable pour la santé des personnes le pratiquant. Les foyers étudiés étant encore largement ancrés dans une répartition traditionnelle des tâches ménagères, héritage de la société patriarcale, se sont bien souvent les femmes qui ont le plus souffert du télétravail durant l'épidémie. Cela est notamment dû au fait que les enfants suivaient l'école à la maison, ce qui a constitué une charge supplémentaire inégalement répartie dans les ménages. Notons toutefois que le Covid-19 et les confinements / déconfinements successifs liés à cette période altèrent fortement la nature du télétravail. De nombreuses familles, notamment issues des milieux les plus précaires, se sont retrouvées confinées dans des logements bien souvent trop étroits et n'avaient plus de vie sociale en dehors du

⁴ Mas A., Pallais A. (2020) Valuing alternative work arrangements, *American Economic Review* 2017, 107(12): 3722–3759
<https://doi.org/10.1257/aer.20161500>

⁵ Pabilonia S., Vernon V. (2023), Who is doing the chores and childcare in dual-earner couples during the COVID-19 era of working from home, *Rev Econ Household* (2023) 21:519–565

cercle familial. Que dire encore des étudiants isolés, ayant souvent perdu le travail alimentaire qui leur permettait de payer leur loyer, ou des violences faites aux femmes et aux enfants qui ont aussi explosé durant cette période. Tout cela rend donc difficile l'isolation des variables permettant de dire que le télétravail fut nocif pour les salariés des autres facteurs propres au Covid. Les éléments négatifs avancés par les études menées en Allemagne et au Royaume-Uni, comme la perte des contacts sociaux et de la flexibilité, sont tout aussi imputables au télétravail qu'aux mesures de gestion de l'épidémie déployées par les gouvernements.

À la suite de ces réflexions, on peut penser que le travail hybride serait un bon compromis pour la majorité des travailleurs. L'enquête menée par Aksoy et ses collègues donne à voir les avantages les plus fréquemment cités pour le télétravail : « Pas de trajet », « Moins de temps pour se préparer au travail », « Horaire de travail flexible », « Calme » et « Plus de temps avec les amis et la famille » et pour le travail sur site : « Collaboration en face à face », « Socialisation », « Limites entre travail et vie personnelle », « Meilleur équipement », « Face-à-face avec mon responsable » et « Tranquillité ». Cela montre que le télétravail est apprécié non pas parce qu'il augmente le bien-être ou l'efficacité au travail mais parce qu'il permet une meilleure gestion du temps, davantage de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Pourtant, n'oublions pas que de nombreux moyens de contrôle à distance ont été mis en place par les employeurs, certains n'hésitant pas à charger leurs employés plus que d'habitude par peur qu'ils travaillent moins. À l'inverse, le travail sur site est valorisé pour les relations sociales qu'il permet. Pour que ces deux aspects soient conciliables, il faut une coordination du travail hybride à l'échelle des organisations qui le pratiquent pour ne pas être dans une situation où les personnes venant sur place pour trouver un contact humain se retrouvent devant des bureaux vides. On pourrait envisager, comme cela se fait déjà dans certaines entreprises ou administrations nationales, d'imposer un ou deux jours fixes de présence obligatoire. Malheureusement ce type de solution, est rendu impossible à la Commission européenne à cause de la politique restrictive de gestion des bâtiments. La réduction drastique du nombre de places au sein des bureaux ne permettra qu'à 50-60 % du personnel d'être présent sur site simultanément. Par ailleurs, rappelons aussi que l'essence des contacts humains ne se retrouve pas que dans l'accomplissement des tâches liées au travail, dans les réunions ou même dans des événements ponctuels, mais aussi dans ce qu'il y a autour de cela, ce qu'on pourrait nommer la socialisation des couloirs.

Enfin, de manière plus proche à nos préoccupations, le télétravail est un enjeu important pour l'avenir de la fonction publique européenne. Les règles adoptées en matière de temps de travail et de temps hybride, font l'objet d'un encadrement et d'un suivi paritaire assez rigoureux. Il pose une série de questions sur l'exercice du métier, sur les opportunités et les contraintes, les droits et les obligations, les implications liées à la nature du travail et les risques psycho-cognitifs potentiels. C'est aussi un équilibre délicat entre le souci d'assurer le bien-être au travail, une efficacité accrue et l'intérêt du service. Nous sommes conscients de ces enjeux et des perspectives ouvertes pour une fonction publique moderne, indépendante et efficace pour aider la Commission à faire face aux turbulences du monde contemporain.

The rise in telework in the EU: what impact on working conditions and regulations?

Conference with Oscar Vargas and Tina Weber from Eurofound on 26 January 2023

The text was originally published in GRASPE n°47 July 2023.

Georges VLANDAS

Welcome. Thank you for accepting our invitation. GRASPE was founded by a group of EU officials in 2000 with the aim of understanding the context in which the EU civil service operates. We have been organising conferences on various topics of interest to EU officials on a regular basis. We publish our findings three times a year, and our publications are read by an estimated 30,000 people. In addition, our website receives 3,000 visits per month.

Today, we have the opportunity to present the findings of Eurofound's report on the rise of telework and the impact of regulations on working conditions in the Member States, in both public and private sectors. We have much to learn from the experience gained, as we have little evidence at our disposal to inform policy decisions. The Commission approved its implementing decision for hybrid work in March 2022, and ongoing discussions are taking place on the draft guidelines issued by DG HR to clarify the legal provisions contained in the decision. This decision will be renegotiated in September, based on ongoing evaluations. As we confront a new hybrid working environment, there are multiple issues and challenges that need to be addressed, particularly in the areas of organising working time delays, working outside the place of employment, the nature of work and equal opportunities, as well as health and security issues that may arise with the intensification of telework in our institution.

Having said that, I would like to introduce the two speakers for today's conference: Oscar VARGAS, research manager at Eurofound, and Tina WEBER, also research manager at Eurofound. After these two colleagues' presentation, we will have a round of questions and answers with the audience. The debate will be moderated by Andrea MAIRATE, a member of

the GRASPE team and a former senior advisor in DG ECFIN. The floor is yours, Oscar.

Oscar VARGAS

Thank you very much for inviting Eurofound to share our findings on telework. Our research on this area started prior to the pandemic, and we have already held a number of public sessions on the topic. However, today we will be discussing some of our most recent findings which can be found in a report titled '[The rise of telework and the impact on working conditions and regulations](#)' on our website. I will be presenting a selection of findings from the report. Firstly, it is important to clarify the terminology we will be using. The Commission's regulation is called 'hybrid work and working time', while our findings relate specifically to telework. When I speak about teleworking in general, it also includes hybrid work. If I want to mention something specifically related to hybrid work, I will say hybrid work. I will talk first about the number of teleworkers in the European Union. I have to mention that before the pandemic, there were already around 11–12 % of employees teleworking in the European Union. We can also say that there was an upward trend, the number of employees teleworking in the European union was already increasing before the pandemic. However, with the pandemic, the process accelerated, and in 2021, we saw an average of around 22% of employees teleworking in the European Union. If it were not for the pandemic, we would not have reached these figures until 2027. So we are talking about more than one in five employees in the European Union teleworking in 2021. It is important to differentiate between the different frequencies with which workers telework, because it will have an impact on working conditions. In our European working conditions survey, carried out by telephone in 2021 due to the pandemic, we found that about 25% of employees telework full-time from home, and about 34% so about one in three, work in a hybrid mode, and a slightly smaller number work only occasionally from home. Already during the pandemic, most of the employees teleworking were doing that in a hybrid mode.

Before the pandemic, we had two main groups: those who telework only occasionally and those who telework in a hybrid mode. This is still the most prevalent form of telework. Differences between countries are also significant. Around 22% of employees were teleworking in 2021, but these figures varied greatly between countries. For example, in the Netherlands, up to half of the workforce teleworked in 2021, with different frequencies, including hybrid work and working only from home. On the other hand, in countries like Bulgaria, only 6% of employees teleworked in 2021. So, there is a huge difference

between the different Member States when it comes to teleworking and the number of employees working remotely. It is a big issue, some countries have a high number of employees teleworking and others – mainly eastern Member States –, this number is still very low. An important question that arises was whether teleworking will continue even after the pandemic was over. Before the pandemic, the number of employees teleworking in the European Union was around 12%. While reading newspapers from different countries, I came across an article where employers were asking their employees to come back to work in the office. The following day, I read another article about new agreements of companies on telework. There is contradictory information in the media, so it is important to look at the figures, data, and statistics to really understand what is happening. At the EU level, data from 2022 is not yet available, which makes it difficult to compare countries. Therefore, I looked at some countries data for a quarter, such as what happened in Spain in 2022. In 2021, only 12% of employees telework, compared to 22% in the European Union. In 2018, around 4% of employees were teleworking, and this figure jumped to around 18% in the second quarter of 2020, during the strict lockdown. Then the number of employees teleworking began to decline until the summer of 2021. 10–12% of employees were teleworking, and this figure has not changed until now. We found that still today, there is around 10% teleworking, it has been the same number every quarter since summer 2021. This leads to the conclusion that teleworking is here to stay. It has more than doubled since before the pandemic. However, it is unlikely that the number of teleworkers will be at the same level as during the strict lockdowns experienced in all countries. My prediction is that in the European Union, we may have around one in five employees still teleworking, which is a significant number. The European labour force survey divides employees according to certain categories, and one category includes extraterritorial organisations, such as the European Commission, UN officers, diplomatic services, etc. In 2020, over 50% of employees telework in this sector. It is the sector with the highest number of employees teleworking. This work environment allows for jobs to be carried out remotely more than in other sectors, with the number of employees who can work remotely in our sector increasing by around 20–27% more than before the pandemic. Now, I will discuss some risks of teleworking. One of the main risks is the possibility of working long hours, as the means of work is always at your disposal, making it more likely for individuals to work anytime and anywhere. This is influenced by factors such as the culture of work, levels of workload, work organisation, and competition, and cannot solely be blamed 32%

of workers at the EU level reports working more than the agreed hours. However, in the case of teleworkers, up to 43% report working overtime, which is 10% more than the EU level average. This trend is present in most countries, as seen through various research studies. Despite the risks, telework also has positive aspects, such as eliminating the need to commute and facilitating worker autonomy in terms of organising working time. Some evidence shows that teleworking has helped improve work-life balance for workers both during and before the pandemic. We compare figures at the EU level and find that almost 20% of employees who do not telework report work-life balance problems, compared to around 13% of employees teleworking. The conclusion is that telework has a huge potential to improve work-life balance significantly. Organising time well can greatly improve work-life balance. I will mention some aspects that could be relevant. The culture of work related to telework and the attitudes and preferences of employees, employers, and managers are significant factors. Before the pandemic, the barriers to teleworking were related to the attitudes of employees and employers toward it. They did not like telework because they thought they could not control the performance levels of their workers. However, this has changed to some extent during the pandemic, but cultural changes take time. Some employers are still reluctant to facilitate telework, but many managers are happy with it. Surveys show that there has not been a reduction in productivity for most employees and managers who telework. Nowadays, we can confirm that, in general, telework has not had a negative impact on productivity, although this may depend on the sector. Of course, the impact of teleworking on work-life balance depends on various factors such as the economic activity and the way work is organised. This statement is preliminary and heavily influenced by the sector. Another issue I want to mention is the 'always on culture', where workers are expected to be available all the time, even outside working hours. This culture is difficult to change and is driven not only by employers and practices, but also sometimes by employees. Before the pandemic, teleworking was mostly done on an occasional basis, without a formal company agreement, and was not well regulated. The pandemic changed this, and teleworking became more regulated. Our pre-pandemic research also found that telework had pros and cons, such as possibilities for promotion and career prospects. One problem is the lack of visibility, that has an impact on the career progression for some workers. This is an issue mostly when the employee telework full time. Employees that telework on a hybrid mode had even a better relation with managers and were more engaged to the workplace, and did not experience lower career prospects. Our conclusion are that there are risks for

career prospects for employees who telework fulltime and never go to the office, but this is not a problematic in a hybrid mode. In terms of regulation of telework, we see that some Member States, mainly in Western Europe, rely on legislation and have strong collective bargaining, social dialog, about telework. I will highlight the level of social dialog about telework in France, Belgium, Netherlands, and Austria, for example. Mainly in the southern and western countries, have those two sources of regulation: general high-level legislation, and company-level agreements on the terms of telework. In eastern Member States, there are very few company level agreements, and when telework is regulated it is legislation at a national level. In Scandinavian countries, company-level and sectoral agreements are well developed, but they lack national-level legislation. This highlights the differences between Member States that have implications for working conditions. It is worth noting that most countries have a regulatory framework on telework, many of them follow the social partners' framework agreement signed in 2002. After the pandemic, 12 Member States updated or passed new national level regulations on telework, including Austria, Spain, Greece, Latvia, Portugal, Romania, and Slovakia, and France and Luxembourg implemented new national-level collective agreements that include provisions related to telework. During the pandemic, several countries such as Germany, Luxembourg, Iceland, and the Netherlands discussed new legislation. In my final remarks, I will mention some of the topics that have been included in the new regulation after the pandemic. One important aspect that has been regulated is the access to telework, specifically the right to request telework for the employee. This is only available in a few Member States, around 4 or 6 such as Netherlands, or Ireland. Another important aspect that has been addressed is the organisation of working time, with Western Southern countries allowing more flexibility for teleworkers while central Member States rely on existing working time legislation, they think there is no need for further new flexibility, whereas it is some of these countries like in Germany, this aspect of flexible working time is addressed at company level through agreements. Pay and costs coverage of telework is also being addressed, with some countries offering tax reductions while others provide the necessary tools or compensation for energy bills. Finally, I want to highlight the right to disconnect, the ability to stop working out of working hours, which was only found in four countries before the pandemic. France was the first country to implement this, followed by Spain, Italy, and Belgium. During the pandemic, Greece, Portugal, Slovakia, and Ireland also adopted regulations related to telework, either through legislation or a code of conduct as in Ireland. I will now pass the floor to my colleague

Tina, who will discuss the right to disconnect in more detail.

Tina WEBER

As Oscar mentioned in his presentation, people who telework or work in a hybrid model are more likely to work overtime, longer hours, and during their free time. This has led to a discussion around the need for a right to disconnect, which is reflected in the European Parliament's initiative requesting the European Commission to propose legislation on this issue. Regarding the right to disconnect and teleworking, the current position is that the European social partners are currently negotiating the framework agreement on telework that was negotiated in 2002, to see how it needs to be updated and potentially include the right to disconnect in some form. As Oscar mentioned, there are several countries that had put in place legislation on the right to disconnect prior to the pandemic, and others that introduced it during the pandemic. When looking at this national legislation, it is important to consider who would apply to it and how it is implemented. What happens if the social partners do not reach an agreement? In Belgium, for example, there were some provisions on the right to disconnect prior to the pandemic, which tasked the health and safety committee at company-level in companies with more than 50 employees to talk about this issue, but there was no fallback if the health and safety committees did not negotiate or reach an agreement on this issue. Whereas in France, if no agreement was reached within the social dialogue, the company was required to prepare a policy on the right to disconnect. Belgium's legislation has since changed, requiring social partners to negotiate on this issue, even in smaller companies. What is quite interesting about the countries that have newly adopted legislation is that, for example, in Portugal, the requirement is turned around. The provision says that the employer must not contact the employee outside of working hours if they don't want to risk incurring an administrative fine. This is another kind of approach which has been adopted. Our monitoring of legislation in this area shows that other countries are also considering introducing a right to disconnect. I want to use the remaining few minutes to talk about how the right to disconnect is implemented at the company level. We did a small-scale study looking at several companies that already have agreements on the right to disconnect at the company level. In the commission decisions on hybrid working, there is a decision which states that there is a right not to be connected within a certain 'disconnection corridor'. There were two key approaches to implementing the right to disconnect that we called the hard and the soft implementation. The hard implementation relates to approaches

where the connection to the server or the delivery of messages is essentially blocked for a certain period, usually overnight between 7:00 PM to 7:00 AM. In some companies, messages delivered during an employee's holiday are deleted with a message saying the employee is not available and the message needs to be resent later, when the employee returns from leave. However, it is argued that such an approach could be challenging in companies where employees are collaborating across borders with different time zones. The most common approach relies on awareness raising and encouragement not to send messages during certain hours. For example, a message could say that employees do not have to reply to such communications outside of working hours. This kind of standard message, indicating that in an individual's email footer, with IT tools now available, for a message sending to be delayed. What is interesting in the agreements that we see at the company level is that they tend to be different texts, based on collective agreements, policies, or guidelines. Depending on the nature of this type of text, it has an impact on enforcement and monitoring. There were different kinds of monitoring to see if the right to disconnect was actually being respected. Some companies monitor out-of-hours email traffic, to the extent that they can even see how many messages were responded to, obviously in an anonymized way, and having meetings at a team level, they discuss why there is a high degree of traffic and a high number of messages being responded to. Other ways of monitoring include monitoring of working hours, the possibility to make complaints, and staff surveys to indicate whether having this policy is having an impact on working hours and well-being. What we currently don't yet know much about from our research is precisely this final point: What is the impact of having a specific right to disconnect at an organisational level? What is the impact of that on working time and well-being? Our most recent piece of work on this involved running surveys within organisations with and without a right to disconnect, and we are expecting the results soon, which will hopefully give an indication of the power of a right to disconnect policy at the company level. Does it make a difference? That's what I would say for now. But, obviously, Oscar and I are happy to answer any questions that you might have.

Andrea MAIRATE

First, I would like to thank Oscar and Tina for their thoughtful and stimulating presentation. It is important to use data as evidence to inform policy decisions, so this report is very welcome. Let me start with a few remarks before opening the discussion to the participants. There are already some questions in the chat, we will come back to those later. My first reaction is

that it is not surprising to see a general trend showing the rise in telework in all countries. However, the degree of variation differs across countries, with some intensifying telework more than others. It would be interesting to understand the driving factors. For example, you showed the case of Spain where the percentage is relatively low, although it has increased substantially. But there is some resistance to telework in some countries. Consistent with other findings, this rise in teleworking is associated with working longer hours, which means a higher workload. This may be because we have more meetings than before, with less face-to-face interaction and more online meetings. This raises a lot of questions about whether this should be encouraged and whether it is desirable. While there are benefits, such as reducing commuting and potentially improving work-life balance, we also know that there are risks, such as burnout and other serious health and security risks. Your report didn't show evidence of these risks, but there are some inherent risks in terms of well-being and health. My second point is about practices and differences across countries and sectors. You highlighted some sectoral variations, with extraterritorial organisations and the IT sector being more prone to telework than others. It would be interesting to see if there are notable differences between the private and public sectors. Finally, I found your discussion of regulation very interesting. You showed that countries regulate to varying degrees, with some countries being more regulated than others. I wonder if this has something to do with trust and social capital, which was a concept used a decade or two ago. We see, for example, that Nordic and Scandinavian countries are less regulated. This is an open question. Telework should be based on trust, both in the public and private sectors. Trust and flexibility go hand in hand. My final comment is about the right to disconnect, which is stricter in some countries than others. In some countries, employers are not allowed to contact employees outside working hours, but some people in the chat mentioned pressure from management to be available. This is an issue being discussed within the Commission, as it is referenced in the decision on hybrid work. We talked about hard versus soft implementation and ways of monitoring. These are important issues, and my colleagues are sensitive to them as well. However, my final question is whether telework is a right. For example, in the Commission's decision, the right to telework is defined as 20%, or two days per week. Above that threshold, it needs to be agreed upon with line managers.

Questions & Answers

Regarding the impact of telework on office building policy: does it lead to more open spaces? Are there any acoustic measures in place to facilitate work done mainly to reduce costs?

In general, is Eurofound involved or consulted in the commission's preparation of new work modalities?

Is hybrid work an acceptable alternative to office presence?

Does 'teleworking' mean 100% telework, or is it an option when necessary? This is a question about clarifying the difference between telework and hybrid work.

Oscar VARGAS

I will start with the last one, as it is important to clarify the point. In our research, telework means that the employee works remotely. It can be full-time from home, or sometimes from home and sometimes from the office, which is called hybrid work. When I say telework, it includes hybrid work because it has an impact on working conditions. The phenomenon of telework covers all forms of remote work. Regarding the question of whether Eurofound has been consulted on preparing new work modalities, I don't know if they have been consulted or if our reports are available. I cannot answer this question. Regarding the impact of telework on office building policy, we have not researched this specifically, but we are aware that companies are implementing policies such as sharing spaces or selling buildings because of teleworking policies. Unfortunately, we have not studied these aspects in detail yet, but we may in the future. As for why some companies implement telework while others don't, and why some managers are reluctant to allow teleworking, I think private companies and multinationals are implementing telework because they know it is good for the overall performance of the company. Telecom companies and banks are among those implementing telework policies because they know it will benefit the company's output. I will now give the floor to Tina to answer some of the other questions, and I will continue later.

Tina WEBER

I am also on the staff committee at Eurofound, and here the staff committees are consulted in relation to the original decisions, and that goes for all the agencies and the representative of EU staff, obviously not specifically in relation to our research, we do use this opportunity to draw on our research findings when giving feedback. Eurofound is consulted by the Commission, and we have also discussed our findings with social partners at the kick-off of their negotiations. We try to bring in the findings from our research into all pertinent discussions. There was a question about the right to disconnect and the importance of

organisational culture. I completely agree with this. Our company case studies also found that having a right to disconnect doesn't necessarily make everything perfect. At the time of our research, we didn't have any results related to how this impacted work-life balance or working hours. Most of the representatives acknowledged an impact on company culture, particularly when the management had a high level of buy-in and regularly reiterated the message that the right to disconnect exists at the company level. Managers themselves set a good example by not sending messages overnight, reiterating during team meeting that this is the approach, and more important than anything: do not contact employees outside of working hours, and also making sure that workloads are commensurate with the number of working hours, which is another very important factor. When all these factors are in place and all managers are on board, it can have a positive impact on company culture. However, employees also have a role to play in considering their own health and safety and not working too much outside of their working hours. It's a two-way street, but there is an unequal power relationship that needs to be addressed. Maybe just a few more words regarding the legislation and the different Member States. What we found in countries where there are already some provisions on the right to disconnect is that there is over time, and an increase in collective agreements. Even as in the case of Portugal, where the employer should not contact the employee, in other systems, there is still an increase in collective agreements. This trend permeates across different sectors and at the company level. Our argument is that if there is legislation, it tends to encourage social partners and companies to negotiate and formulate policies on this issue. There was a question about trust-based management and the link with flexibility. When working remotely, what is required in terms of management principles is moving from a presence-based management system to an output-based management system. This may be more challenging when producing not widgets but intellectual output, as many of us are. This requires innovative management styles. Our research emphasizes for the projects in the years to come the importance of training managers on the new skills they need to acquire to manage a remote workforce and an output-based management system.

Oscar VARGAS

I took notes about your question regarding the differences between countries and what factors have increased or not. I would say that these differences existed before the pandemic, and we saw a geographical pattern of higher levels of teleworking in the Nordic countries, and some in the west of Europe, such as France, Belgium, and the Netherlands.

Teleworking has increased in all countries, but some of the Eastern Member States started at a very low level. There are no big differences in terms of the increased rate. However, when you start from a very low level, the result is not the same. Basically, I think that the main factors are the following. The economic structure, which determines whether teleworking is feasible for certain jobs in certain countries. For example, in Spain, it is very difficult to have some jobs in the tourist sector working remotely. A waiter or someone in the service industry cannot work remotely, there are limitations based on the type of work. Cultural differences in how we work varies by region. Scandinavian countries were more used to flexible working arrangements before the pandemic, while countries in southern Europe were less so. For example, Scandinavian countries may not need as developed legislation for remote work because they were less accustomed to it before the pandemic, and because there is a certain culture of trust whereas in Southern Europe, we try to legislate on everything. The two main factors affecting teleworking are the number of jobs that can be done remotely and the cultural attitudes toward work. Additionally, regulations can facilitate or not flexible working arrangements. Andrea mentioned working longer, and I think that the technical aspect of remote work can facilitate longer work hours because people can work from anywhere, at any time. However, the driver of working longer is also related to values and attitudes toward work. There are several authors who talk about self-exploitation. It comes from the fact that some workers want to compete, to be high achievers. It is complicated to develop here about the reasons behind, but this type of work is such that they try to work anytime, anywhere, etc. Also, the organisation of work, the level of workload, their demands, it is not that easy. It is easier to organise physical labour, like putting bricks to build a house, for example we can decide to put no more than five bricks in five minutes; but analytical work is different, it is very difficult to organise. When there are sudden high levels of workload, it is the role of management to ensure that the level of workload does not go beyond the working hours.

Is the employer required to ensure that both sets of guidance and legislation are followed if staff telework from two different Member States with different rules?

What about staff coming back from abroad after the pandemic, and being authorised for only ten days of telework abroad per year?

Regarding the distance issue, the commission document defines telework distance as being compatible with work, but an agency defines it as a distance of 130 kilometres from the main office.

This decision limits commuters to regularly travelling long distances from Monday to Friday.

Oscar VARGAS

There is only one country, Luxembourg, where this has been regulated before the pandemic and developed after. Luxembourg has agreements with neighbouring countries such as France, the Netherlands, and Germany. These agreements regulate the amount of taxes that have to be paid in one country, etc., when you work remotely. Apart from Luxembourg, we have not seen any national-level regulation tackling the issue of working abroad. However, some companies are practising this, and it is an issue that has not been solved yet. At the EU level, there is some legislation on cross border mobility and work, but it does not fit perfectly in the context of telework because it provides a lot of flexibility. So far, I would say that we should always apply the regulation of the country where the employer is based because this is what is happening in practice. This applies not only to the commission but also to the private sector. This is an issue that we may research in the future, in conjunction with the European Labour Authority Agency. At the moment, this is what I can say from our research. Regarding the distance: we have not done extensive research on this yet, but from common sense, we can say that there is an advantage to reducing commuting. For example, people who commute from 100 kilometres away can save a lot of time and effort. Teleworking is a huge advantage. However, it is important to note that this may differ based on government regulations and family circumstances. From my knowledge of telework, it doesn't make sense to limit all workers to telework because there are legal limitations that need to be considered. When it comes to teleworking from abroad, the question of which regulations apply is not yet solved. However, when it comes to teleworking within the same country, it doesn't matter where you work from as long as you are based in the same location. For example, in big countries like France, teleworking is still considered work whether you work from Paris, Toulouse, or Bordeaux. Unless your job requires you to be physically present in the office for specific tasks, teleworking is a viable option.

Tina WEBER

I agree with the last point you made – the extent to which teleworking is suitable depending on the nature of the job. Ideally, there should be an agreement between the employee and their line manager about the amount of teleworking that can be done, as well as which days of the week are best suited for teleworking. However, each organisation may have a different approach to this. In cases where there is an emergency or some

other unforeseen circumstance, it may be necessary for an employee to work from the office. However, for most jobs that do not require physical presence in the workplace, such situations are likely to be rare. Regarding the ten days of teleworking from abroad, I know that this is a lively topic of discussion in many agencies. The limiting factor, to my understanding, is the coefficient. This is a barrier that may prevent employees from spending more time working in another country. As for what can be done to address this issue, I do not have a clear answer now.

Andrea MAIRATE

To put it in a slightly different way: does it really matter where we work from, or is it more important how we work? Because it seems that what really matters is innovation, experimentation of new ways of working, and new types of collaborative work, relationships with the workplace. Of course, it depends on the job, and there may be regulatory constraints when it comes to teleworking from abroad, meaning outside of one's place of employment and outside the city where one lives. Managers may prefer people to be in the office, or working from home, because they can be reached more easily if needed to come to the office. There are some good reasons for that, but the problem is how to organise it within the office, with colleagues and people you are working with. It is the 'how', rather than the 'where', that really matters in the end.

Oscar VARGAS

The type of job, activity, and workers need to be defined. There may be instances where face-to-face interaction is necessary for certain activities or organisational methods, but in general, working from your place of employment or another EU country should not impact performance for institutions and agencies. However, it's important to understand the different units, roles, and activities within an organisation, as there may be some meetings or tasks that require in-person attendance. Nonetheless, with today's transportation options, workers can travel to their place of employment if necessary. There was an agreement of 10 days working abroad; why 10? I am expressing my opinion, based on what I know about teleworking.

Regarding the work-life balance: you seem to say that telework potentially improve work-life balance. However, there is also the possibility of discrimination or unfair treatment. Do you have any evidence from that in your study?

Oscar VARGAS

I conducted a study on the impact of teleworking on work-life balance before the pandemic. We controlled for gender differences and occupations in our statistical analysis, and our conclusion is that teleworking does contribute to better balance and more time for activities that one may not have had time for previously due to commuting, such as caring for family or personal issues. During the pandemic, we found that teleworking was good for both men and women, but women benefited less due to societal values and gender roles. Although progress has been made in this area, women still tend to do more caring work in many countries. This is a caveat that policymakers need to consider, but it is not a problem with telework itself. In terms of work-life balance, teleworking has the potential to improve it, but it depends on the work context, the employee, and the manager. Teleworking can be used for other work-related activities or for personal matters, so it is important to manage time effectively and avoid working long hours. There are different perspectives on teleworking, but in principle, it is a good option for occasional use, such as when there is a need to attend to personal matters. This is my answer to your question.

Andrea MAIRATE

My question was more general. Is there any trade-off between efficiency and flexibility? While there are certainly benefits, there are also downsides. For example, working extra hours could impact work-life balance, increased pressure, and it could affect health and well-being. I wonder how to reconcile these different aspects. Perhaps this goes beyond the scope of your studies.

Oscar VARGAS

My answer is based on the existence of a working time legislation in the European Union, called the Working Time Directive, which was last modified in 2003. However, this legislation seems inadequate in preventing negative impacts on health and safety caused by patterns of remote work, as it was created before the widespread use of technology and teleworking. Remote work can lead to higher levels of stress, anxiety, headaches, and eyestrain, particularly among teleworkers who work alone. We must find ways to improve work organisation and implement the right to disconnect to solve these issues. Although teleworking is a stable trend that will continue to grow, we must understand the risks it poses, such as blurred boundaries between work and personal life and long working hours, which can compromise health and safety. Policies and discussions are underway at the EU level to address

these issues, including proposals for a right to disconnect. The Working Time Directive is insufficient to address all issues related to teleworking, and negotiations are underway to develop new regulations and legislation to ensure that remote work does not negatively impact employees' well-being. The right to disconnect is one important aspect that needs to be addressed to improve work-life balance for employees.

Do you think that telework could be a driver for a working culture change? Is telework driven by cultural factors or other factors, and will it have an impact in terms of cultural change?

More practical question, directed toward agencies: should the expatriation allowance be proportionate to the amount of telework time?

Tina WEBER

Regarding the expatriation allowance, this is above our pay grade, and it is not within our remit to decide it. Ultimately, it might make sense, but it is not for us to decide. Regarding the cultural change question, before Oscar shares his thoughts, I wanted to make a quick remark. We had some amount of telework before the pandemic, but what really driven cultural change was the pandemic itself. The pandemic triggered a huge increase in teleworking and a greater acceptance of this approach by organisations and managers. The next step that needs to happen is a shift in the way work is assessed and managed. As Oscar mentioned earlier, some managers are saying that we should go back to the workplace, but I do not believe that is the way to go. We are still in a situation where there are shortages in the labour market, and the workers and potential recruits are in a stronger position to choose a job rather than another because it offers them more flexibility. This helps to drive cultural change currently, but it remains to be seen if the labour market situation will ever change and if the power of management to require presence will become more prominent again. I would argue that going back to full-time work in the office for knowledge-based workers like us would be misguided. The last two years have proven that we can work in this way. However, we do need to work on better ways of ensuring corporate culture and culture of innovation, of passing on information in an effective way, are maintained; but maybe most importantly make sure that new members of staff are brought on board in a nice way so that they feel part of the organisation. These are the kinds of cultural hurdles that we have to overcome now. I don't think going back to full-time work in the office is a viable option, and I'm sure Oscar will not disagree with me on this.

Oscar VARGAS

I believe that the pandemic has caused a cultural shift, beyond just the adoption of teleworking. We have experienced the full impact of the pandemic, including difficult situations. However, we have also seen the potential for working more efficiently and some cultural changes already in the management positions. This cultural shift has been observed not only in companies, but also in public administration, not only the commission, for instance the Spanish public administration, there is this hybrid mode for example allowing for more teleworking. Telework is only a tool, but it has driven a cultural change. To fully realise these benefits, we need a more radical cultural change, both in companies and in society in general. We need to revise our vision of equality between men and women, etc. Without this cultural change, we will face more barriers in the adoption of teleworking. Despite the advantages of telework, there is still a need for face to-face communication and contact between people. Remote work can help to bridge this gap, but it depends on how specific organisations and companies handle their work, and hybrid work is a way to solve this.

Andrea MAIRATE

Thank you very much for this insightful presentation. I think we have covered quite a lot of ground with the questions. Some may not be fully answered, but this is something new we are facing, each of us. I think the important lesson is that telework is here to stay. It is important to rely on evidence and data to inform policy decisions or maybe review some of the policies in both public and private sectors. The more we go deeper into those questions, the more we see the complexity of the issues. This is a multidimensional phenomenon. This is why it is important to have the possibility to rely on the work that you are doing. We look forward to your future studies and research.

Mans MARTENSSON

Keep an eye on our work, you can follow it on our website. If you subscribe to some of our newsletters, we will keep you inform of our work. Thank you for this opportunity to allow us to come and bring our research to you. Hopefully, there will be more opportunities to do that. It is equally important for us to communicate what we find and bring our experts to the floor, but also to listen and to hear. There were plenty of questions here that indicate where the concerns are, and we are all facing them.

De l'open-space au télétravail (1/4)

Atomisation, externalisation, nomadisation, : petit inventaire du néotrabail

GRASPE N°42- Mai 2021

Fanny Lederlin

Lors de cette première séance, nous n'allons pas évoquer directement le télétravail, mais l'ensemble des mutations qui concernent le travail depuis une quarantaine d'années. Je vous propose d'évoquer les trois principales modalités de travail qui sont les nôtres aujourd'hui, en ce début de XXI^e siècle : premièrement l'individualisation du travail, aboutissant à une « atomisation des travailleurs et de la société » ; deuxièmement les nouvelles dualisations du travail, la question de la « nomadisation », mais aussi du développement de la sous-traitance qui provoque de nouvelles inégalités au travail ; et enfin la troisième grande modalité : l'extension de la « tâcheronisation » au travail, selon moi un élément qui provoque une dangereuse déresponsabilisation des travailleurs.

L'individualisation du travail

L'individualisation des rapports sociaux dépasse largement le cadre du travail et remonte en fait à l'époque moderne où la liberté individuelle de n'être soumis qu'aux lois, de disposer de sa propriété, de choisir son métier, a pris le pas sur la « liberté des anciens », des Grecs et des Romains : une liberté politique, exercée collectivement et directement, celle du citoyen libre d'Athènes

Voilà donc longtemps, plus de 200 ans, que chacun de nous se pense comme un individu dissocié du reste de la société, et non comme quelqu'un appartenant à un maître comme le serf à son seigneur, ou à sa famille, ou à sa corporation. Nous sommes des individus libres d'exercer notre conscience, de gagner notre vie comme nous l'entendons, de jouir de nos biens et de nos mouvements (quand l'épidémie de Covid nous le permet) et nous sommes des individus dissociés bien avant d'appartenir à un collectif (nation, société, famille...). Ce primat de l'individuel sur le collectif se constate désormais aussi sur les lieux de travail, jusqu'alors dédiés à l'agir en commun : usines, bureaux, mais aussi hôpitaux par exemple. Ce phénomène de l'individualisation touche d'ailleurs d'autres lieux de l'agir en

commun, comme les écoles ou les universités, mais ce qui nous intéresse aujourd'hui est la question du travail.

Dans les entreprises, ce phénomène d'individualisation des rapports au travail résulte d'une volonté managériale très claire identifiée par de nombreux historiens. Je pense notamment à La Société ingouvernable, un livre très important de Grégoire Chamayou publié en 2019. Il mène un travail de recherche extrêmement pointu sur l'ensemble de la littérature managériale américaine depuis les années soixante-dix jusqu'à nos jours. Je pense aussi au travail de Danièle Linhart, sociologue française, qui a publié Travailler sans les autres en 2009, et La Comédie humaine du travail en 2015. Tous ces chercheurs, tous ces sociologues ont montré que depuis les années 1980 dans les entreprises de notre monde capitaliste néolibéral avait eu lieu la décision consciente et la mise en œuvre de stratégies volontaires pour individualiser les méthodes de travail.

Pourquoi cette décision, cette stratégie ? D'abord pour briser les collectifs qui, dans les années 1970, avaient mis les salariés en position de force dans les entreprises. Les rapports de force entre les syndicats et le patronat étaient à cette époque bien plus à l'avantage des salariés et des syndicats, c'est pour cela que les années 1950-60 jusqu'au milieu des années 1970 ont été des années de gain au niveau des actions sociales. La logique managériale a donc joué dans le sens de casser ces rapports de force, ce qui est passé en partie par cette volonté d'individualiser les rapports au travail. Il y avait également derrière cela une idéologie propre au « néomanagement », ce nouveau mode de management qui est toujours à l'œuvre à l'heure actuelle, bras armé de notre forme contemporaine de capitalisme que l'on peut appeler le néolibéralisme. Ce néomanagement a pour impératif et pour valeur notamment les notions d'indépendance, d'autonomie, d'adaptation et de mise en concurrence individuelle. Je pense que ces termes-là ne vous surprennent pas. Ce sont des termes qu'on entend beaucoup dans les entreprises, les organisations, mais aussi d'ailleurs dans les organismes publics.

Comment ce phénomène d'individualisation dans le travail se traduit-il concrètement ? Par exemple par la généralisation des négociations individuelles de salaire : autrefois elles faisaient l'objet de négociations collectives et sont désormais de plus en plus des négociations individuelles ; la mise en concurrence des travailleurs, non seulement au plan mondial bien sûr, c'est la mondialisation, mais aussi à l'intérieur même des entreprises, je pense notamment au système des « people to watch » qui consiste à identifier des talents pour leur dessiner des carrières particulières en les engageant à se distinguer de leurs collègues ; la personnalisation des carrières, la personnalisation des relations hiérarchiques : aujourd'hui cela se généralise de plus

en plus d'avoir des points annuels en tête à tête avec son supérieur hiérarchique, également, de façon plus large, la disparition progressive de la représentation collective au profit d'un rapport en direct individualisé entre l'employé et l'employeur.

C'est sur la base de cette individualisation que les valeurs d'indépendance, d'autonomie, d'adaptation, de mise en concurrence des travailleurs se sont imposées auprès d'eux, qu'ils ont totalement intégré ces impératifs et qu'un autre phénomène caractéristique du travail au XXI^e siècle a pu avoir lieu : l'essor du travail dit « indépendant ». Le travail indépendant concerne évidemment la forme de travail pratiquée depuis bien longtemps par les professions libérales, les médecins, les avocats, les notaires, etc., mais depuis quelques dizaines d'années s'ajoutent à ces professions libérales des travailleurs de tous types de professions : des professions intellectuelles comme les créatifs en agence s'établissent en freelance, les consultants, les experts ; mais également des professions qui ne concernent pas des métiers intellectuels, comme les chauffeurs, les livreurs, tous ceux qui travaillent dans les services à la personne et s'établissent aujourd'hui en travailleurs dits « indépendants ». Pour vous donner quelques chiffres — j'imagine que vous aurez des chiffres européens peut-être plus parlants — : en 2016 en France, il y avait plus de 3 millions d'indépendants. Ce phénomène a été fortement encouragé par la création du statut d'autoentrepreneur : on comptait déjà en 2016 un million d'autoentrepreneurs, et cela n'a fait qu'augmenter depuis 4 ans.

Construit sur ce socle d'individualisation des rapports au travail, ce travail indépendant est évidemment porté par le modèle économique des « plateformes digitales ». Ces Pure Players du digital, comme Uber ou Deliveroo, contribuent à rendre attractif ce mode de vie considéré comme cool et sexy, et encouragent l'idée qu'être son propre patron, autonome dans l'organisation de son travail et de sa journée, est une sorte de panacée pour le travailleur. Nous savons tous évidemment que dans la réalité les choses sont plus contrastées, mais ce sont ces valeurs, ces aspirations, qui aujourd'hui touchent le plus sans doute les jeunes et sont hégémoniques dans la société.

Quels problèmes cette individualisation du travail et l'essor du travail indépendant posent-ils ? J'en ai identifié au moins deux principaux. Le premier est qu'avec le travail indépendant on a quand même la remise en question du salariat, sur lequel repose le modèle de protection sociale en France et dans beaucoup de pays européens. Cela ne veut pas dire que cette question ne doit pas être posée : il est évident que de plus en plus de travailleurs à l'heure actuelle rejettent le salariat, mais dans ce cas, quel avenir pour les entreprises et la protection sociale ? Comment

réorganiser les cotisations sociales, par exemple ? Et ne va-t-on pas vers un droit du travail à deux ou à plusieurs vitesses ? Autrement dit : comment encadrer ces relations de travail au niveau national, européen ? Ce sont des questions évidemment qui doivent vous être extrêmement familières et on sait très bien que ces plateformes profitent pour l'instant d'un flou artistique pour justement utiliser le travail d'employés qui ne disent pas leur nom, ceci en contournant la législation en vigueur dans les pays où ils sont implantés. C'est le premier point. Le deuxième dépasse la question du travail, est plus politique au sens large du terme. Avec cette individualisation du travail, l'une des fonctions essentielles du travail est en train de disparaître : contribuer à « faire société ». Faire société autour d'un projet d'entreprise, mais aussi au travers d'actions et de solidarité collective, et pourquoi pas d'ailleurs de luttes collectives ? Les luttes collectives, organisées sur un lieu de travail, à l'usine, les grèves, etc., contribuaient jusqu'à présent à fabriquer du lien social. Si cela disparaît, si même au travail c'est chacun pour soi, alors disparaît l'un des lieux essentiels par lequel les individus pouvaient se sentir appartenir à un groupe plus large. Au cours de la prochaine séance, nous allons devoir nous interroger sur la fonction du télétravail là-dedans, parce que le télétravail risque de renforcer cette atomisation, cet éclatement des travailleurs. Comment éviter l'éclatement de la société, sa déliaison et l'atomisation sociale aujourd'hui constatées par la plupart des sociologues, philosophes, politiques, un peu partout dans le monde et se traduisent par l'essor du communautarisme, la montée des populismes par exemple dans les démocraties libérales ? Le but de cette première séance n'est pas de répondre à ces questions, mais de les poser.

L'apparition de nouvelles dualisations

Je vous propose maintenant de passer à la deuxième grande modalité du travail au XXI^e siècle : l'apparition de nouvelles dualisations qui produisent de nouvelles inégalités au travail. La première dualisation sépare ceux qui possèdent un bureau fixe de ceux qui n'en ont pas. Ce sujet n'est pas si anecdotique que cela et soulève des questions assez profondes sur le rapport au travail. Le paradoxe à l'heure actuelle est qu'au moment où les rapports de travail s'individualisent, on assiste à la disparition ou en tout cas à la raréfaction dans les entreprises de ce qu'on peut appeler des bureaux à soi. Depuis quelques décennies, ils sont remplacés par les open spaces ou par leur version encore plus contemporaine : les flex offices. L'open space est ce plateau ouvert où les espaces de travail et les bureaux ne sont plus séparés par des cloisons, le flex office est exactement la même chose, mais sans mobilier fixe. Dans un

flex office, on arrive le matin dans son entreprise et on ne sait pas à quel endroit on va brancher son ordinateur, cela va dépendre de la place qui est libre. Tout cela est présenté comme favorisant le travail collectif, renforçant la créativité, permettant d'hybrider les compétences ; tout ce discours néomanagérial a entouré ces évolutions. Le flex office, pour information, concernait en 2017 6 % des travailleurs français. J'imagine que c'était un chiffre un peu plus élevé en Grande-Bretagne et sans doute en Allemagne, pour l'Europe c'est probablement autour de 10 %.

Évidemment la pandémie va questionner ce type de bureau, tant mieux : c'est l'occasion pour nous de réfléchir à la façon dont ils vont pouvoir évoluer. Au-delà des discours qui consistaient à insister sur le fait qu'ils favoriseraient les échanges et la créativité, on a constaté que dans un open space ou dans un flex office on devient nomade du travail. C'est ce que j'adresse en évoquant la question de la « nomadisation » du travail. Je vous renvoie à un très court article passionnant du Monde, publié le 14 mars 2019, signé de Nicolas Santolaria : Le nouveau salarié, un touareg du tertiaire en perpétuelle transhumance. L'article raconte bien ce renversement qui fait que dans un « lieu collectif » comme un open space et a fortiori un flex office, le travailleur se retrouve finalement seul avec les autres, et les autres sont même d'ailleurs des nuisances qui l'obligent à constamment chercher des lieux calmes, des salles de réunion pour pouvoir se concentrer. C'est le contexte dans lequel a surgi le télétravail au moment de la pandémie : cette frustration que pouvait générer le travail en open space et en flex office et cette inégalité entre ceux qui avaient un bon bureau pour se concentrer et ceux qui étaient au milieu de leurs collègues et avaient peut-être plus de mal à le faire ; cela explique sans doute le succès qu'a rencontré le télétravail, en tout cas au début lorsqu'il a surgi dans la vie des travailleurs. Les choses n'allaient pas si bien que cela et le confort du travail n'était pas satisfaisant : c'est sans doute pour cela qu'il a été bon de se retrouver chez soi pour télétravailler ; mais nous y reviendrons lors de la prochaine séance.

La deuxième dualisation que je voudrais évoquer est plus structurelle : la sous-traitance. Là aussi je me réfère à un travail très intéressant de lecture que je conseille, un livre de Nick Srnicek intitulé Capitalisme de plateforme publié en 2018, qui évoque le fait que dès les années quatre-vingt, la quête d'une plus grande rentabilité a conduit les entreprises à externaliser une part grandissante de tâches considérées comme n'appartenant pas à leur cœur d'activité - en fait n'étant pas rentables -. Concrètement, ces tâches concernent le nettoyage des bureaux, la gestion des flottes de véhicules, les installations informatiques, la conciergerie, les services généraux, mais aussi la réparation de dégâts provoqués par les entreprises, par

exemple le nettoyage de rivières pour une entreprise polluante, tâches confiées à des associations locales plutôt qu'à l'entreprise elle-même. Cette externalisation des activités non productives se généralise de plus en plus et amène les entreprises à les confier à des sous-traitants.

Le problème est que cette délégation du travail à faible valeur ajoutée fait émerger une catégorie de sous-travailleur : les agents d'entretien (très souvent des femmes, racisées et parfois sans papiers, parfois sans droits), le personnel informatique, les responsables des services généraux, les hôtesse d'accueil, certains personnels hospitaliers ou d'EHPAD qui sont de plus en plus employés par des entreprises sous-traitantes ou encore les agents communaux ou les bénévoles d'associations, qui eux ne sont carrément pas payés. Tous ces travailleurs sont ceux que nous avons appelés en France les « premières lignes », au moment du premier confinement. On s'est mis à applaudir à 20 heures le soir les « premières lignes », ces gens qui ont en charge la vie même : nettoyer, soigner, ranger, réparer, autant de tâches essentielles à la vie, mais qui effectivement ne sont pas rentables. La plupart du temps, ils sont employés par des entreprises sous-traitantes, sont mal payés, parce que ces entreprises sous-traitantes elles-mêmes sont mises en concurrence par les entreprises qui les font travailler et répercutent sur le salaire de leurs employés les efforts commerciaux qu'ils sont obligés de faire pour être sélectionnés pour nettoyer des bureaux où gérer une flotte informatique. Ils sont très souvent aussi invisibilités parce qu'ils travaillent très tôt le matin ou tard le soir pour ne pas déranger les autres travailleurs qui eux exercent des activités profitables. Ils sont souvent peu reconnus, parfois méprisés, et parfois n'ont même pas de droits, à tel point d'ailleurs qu'ils travaillent dans des conditions qui les rapprochent de cette catégorie de travail identifiée par l'organisation internationale du travail comme « non décent ». Comme si, dans nos sociétés occidentales où le droit du travail est extrêmement réglementé, existait quand même un sous-travail « non décent » généralisé suite encore une fois à l'effet de cette sous-traitance.

L'existence de cette économie périphérique à faible valeur ajoutée, de ce sous-travail, instaure évidemment de nouvelles inégalités qui sont absolument inacceptables pour nos sociétés. Comment y remédier ? Cela fait partie des questions que nous aurons, j'espère, l'occasion d'évoquer ensemble.

La tâcheronisation du travail

Abordons la troisième grande modalité de travail au XXI^e siècle que j'identifie : l'extension de la tâcheronisation du travail, qui aboutit à une déresponsabilisation des travailleurs. La

tâcheronisation est une dégradation du travailleur qui s'opère lorsqu'il travaille à la tâche, autrement dit lorsqu'il effectue des missions fragmentées, ultra-contrôlées, sur un temps court et sans vision d'ensemble sur ce qu'il produit. C'est la condition de travail des ouvriers pendant la majeure partie du XXe siècle. Elle s'étend désormais à de plus en plus de métiers et de plus en plus de fonctions dans l'entreprise, y compris aux fonctions des employés et même à des cadres à qui le néomanagement fait exécuter des missions pensées, décomposées, planifiées par d'autres. « D'autres » cela peut être un manager, mais aussi de plus en plus un algorithme. C'est bien le cas d'un chauffeur Uber, par exemple, à qui son application dans sa voiture dit non seulement à quel endroit se rendre pour trouver son client, mais aussi comment s'y rendre pour éviter les bouchons : il n'a même plus besoin de réfléchir au trajet qu'il va accomplir. Cette application contrôle son travail et va demander à ses clients de le noter : le chauffeur Uber est un tâcheron, dans la mesure où il exécute une série de micro-tâches dictées par un programme informatique. Ce travail à la tâche est avec le travail indépendant l'autre modalité de travail sur laquelle repose le capitalisme de plateforme, cette nouvelle modalité de capitalisme qui est en train d'émerger. Là encore, les plateformes ne l'ont pas inventé : le travail digital a seulement radicalisé une forme de travail fragmenté, discontinu, commandé numériquement. C'est là que l'intervention des plateformes dans nos vies professionnelles est toujours ambiguë. Ils font passer cela pour une innovation, pour quelque chose de sympathique dans l'esprit des travailleurs : des études faites notamment sur les chauffeurs Uber ou les livreurs Deliveroo montrent qu'ils n'ont absolument pas, pour la plupart, l'impression de subir cette tâcheronisation.

On pourrait penser que je décris là un phénomène qui ne concerne que les travailleurs des applis, mais ce n'est pas le cas. Si on se réfère par exemple à une étude menée par Danièle Linhart sur les employés de pôle emploi, on voit qu'une employée de pôle emploi se voit aujourd'hui dicter un protocole d'entretien pour gérer sa relation avec le demandeur d'emploi. Elle a sur son ordinateur un protocole extrêmement codifié et doit suivre pas à pas toutes les directives données par son protocole. L'entretien n'est plus libre, autrefois il l'était. Un agent marketing par exemple doit suivre les étapes d'un formulaire pour répondre à une demande client, on en fait l'expérience en appelant Orange ou Netflix quand on rencontre un problème avec l'utilisation de ces outils : on fait face à quelque chose d'extrêmement formaté et on se demande même si on ne parle pas à une machine. Cette tâcheronisation du travail n'est pas à mon avis anecdotique et s'inscrit au contraire dans une logique beaucoup plus large, la logique du calcul qu'Alain Supiot nomme « la gouvernance par les nombres ».

Cette logique conduit à quantifier les missions, les découper, les programmer et à déposséder les travailleurs de la responsabilité de ce qu'ils font.

Cette logique dé-responsabilisante dégrade l'intérêt du travail entraînant une perte de créativité, d'expression et de savoir-faire singulier. La notion d'improvisation dans le travail disparaît progressivement et elle peut conduire aussi à une perte de jugement sur ce que l'on fait, puisque la principale qualité demandée à un travailleur tâcheronisé n'est pas d'avoir un avis critique sur la tâche qu'on lui demande d'exécuter, mais de s'adapter.

Alors est-ce que le télétravail pourra nous aider à remédier à cela ? C'est une autre question à laquelle j'espère que nous pourrions essayer de penser, si ce n'est répondre, lors de la prochaine séance.

J'en arrive donc à ma conclusion. Je me rends bien compte que j'ai dressé un tableau très sombre des modalités contemporaines de travail, mais un peu comme les tableaux de Pierre Soulages il a peut-être pour objectif de faire sortir un peu de lumière, nous aider en tout cas à essayer de la chercher puisque la question que nous allons pouvoir nous poser ensemble est : comment lutter contre ce néotrabail qui renforce l'atomisation sociale en individualisant à outrance les rapports de travail, les inégalités de travail en fabriquant de nouvelles dualisations, et fait triompher une logique du calcul qui appauvrit l'intérêt du travail et déresponsabilise les travailleurs ? Un autre travail est-il possible ? Avant de voir la semaine prochaine si le télétravail peut nous aider à répondre à ces questions, je vous laisse réagir et peut-être critiquer ce travail. Merci.

Georges VLANDAS

On pourrait penser que nous sommes loin dans la fonction publique européenne des évolutions que vous soulignez, en fait nous suivons cela avec un temps de retard.

On voit cette individualisation du travail dans les agences de régulation, comme celle d'Alicante pour la propriété intellectuelle, EIPO, où un grand nombre de travailleurs individuels experts avec des contrats individuels y travaillent à côté de 800 travailleurs statutaires - qu'il s'agisse d'agents contractuels temporaires ou de fonctionnaires - ; ou encore à Fusion For Energy à Barcelone. Dans le dernier dialogue social, nous avons déploré le rapport entre les travailleurs sous statut (qui sont environ 450) et les travailleurs hors statut comme les experts individuels. Les collègues soulignaient le risque de perte de savoir-faire à l'interne d'un certain nombre d'éléments du métier. Les professeurs de langues, par exemple, étaient internalisés au siècle dernier et pouvaient développer une formation assez large. Notre pratique linguistique n'est pas

abstraite, mais adaptée à notre métier, pourtant maintenant ces professeurs sont des travailleurs individuels mal payés, 25 € de l'heure, la sécurité sociale comprise, malgré le temps de préparation... lorsque leur enfant tombait malade soit ils trouvent un autre travailleur pour les remplacer, soit la firme qui les utilise leur demande non seulement de rembourser les 25 €, mais aussi le profit que cette firme fait sur leur dos, qui est souvent de 50 €.

S'agissant de la dualisation du travail, nous avons par exemple un accroissement extraordinaire des contrats de contractuels, à durée déterminée ou indéterminée, avec une grande précarité. On a également la création d'offices où apparaît la tâcheronisation, comme par exemple les agences d'exécution qui dorénavant vont être de l'ordre de 3 000, avec des gens dont l'évolution salariale est beaucoup plus faible que celle de nous autres fonctionnaires et se fonde sur une pratique professionnelle très segmentée, avec 20 points de check-list, etc. La sous-traitance existe aussi chez nous évidemment, pour le nettoyage, les cantines qui avant étaient internalisées - avec une meilleure satisfaction pour le personnel, notamment pour le Berlaymont où la cantine est internalisée -, le helpdesk : des travailleurs indépendants, à 50 dans une pièce où chez nous il y aurait deux ou trois collègues. Dans le bâtiment Loi 51 par exemple, tout un étage était rempli de travailleurs individuels s'occupant du service informatique de la DG RTD avec une toilette mixte pour 100 personnes. Tout cela est à l'œuvre de nos jours, comme la remise du statut et des conditions de travail. Sans noircir le tableau, parce que nous sommes effectivement quand même avantagés par rapport au reste et la société - contractuels comme externes -, soyons conscients que nous subissons, même avec un temps de retard, les mêmes évolutions. La réforme de 2004 avait pour fonction principale de mettre au pas une fonction publique de mission - celle de la Commission européenne, des collègues qui avaient une liberté de parole, etc - Toutes les choses mises en place depuis lors comme la rotation obligatoire (les personnels de la hiérarchie tournent) aboutissent à une perte de savoir-faire. Par exemple lorsque Mingasson, le directeur général budget allait au Parlement, tout le monde faisait attention à lui, parce qu'il connaissait à fond son sujet. Je ne dis pas que ceux qui ont succédé ne connaissent pas le sujet, je ne dis pas non plus que des mobilités ne sont pas nécessaires, mais il y a toute une série d'évolutions mises en œuvre qui tendent à déposséder des fonctionnaires d'un savoir-faire qui faisait la gloire de l'institution, comme cela s'est passé au niveau de la recherche.

Tout cela pour dire que Fanny, à partir d'une autre expérience avec un autre background, parle de choses qui sont aussi à l'œuvre chez nous, même avec un temps de retard, et peut-être

que cela va s'accroître avec l'extension du télétravail et l'individualisation que cela va entraîner.

QUESTIONS

N'abordons-nous pas ici uniquement les aspects négatifs du sujet ? N'y a-t-il également des points positifs dont nous pourrions parler ?

Fanny LEDERLIN

Le tableau brossé évoquait essentiellement les aspects négatifs liés à ces trois grandes modalités : individualisation, dualisation, tâcheronisation du travail. On peut s'inquiéter du fait que nous n'abordions la question du télétravail que sous un angle négatif. Ce n'est, bien sûr, pas l'objectif.

J'ai été la première surprise en écrivant les dépossédés de l'open-space de développer une vision aussi critique de nos conditions de travail, mais déjà j'y explore dans un dernier chapitre des voies par lesquelles nous pourrions remédier à ces tendances et cela sera vraiment l'objectif des prochaines séances, notamment de la dernière, qui sera consacrée uniquement aux voies de progrès, aux manières, aux modalités par lesquelles on pourrait justement retrouver du collectif, de la solidarité, de l'intérêt, de la créativité, de la subjectivation, parce que nous n'en avons pas encore parlé pour l'instant, mais le travail est vraiment un lieu essentiel de l'expression de soi. C'est en fait le point de mire de notre réflexion collective. Il faut bien dire qu'à l'heure actuelle c'est assez compliqué de trouver les points positifs.

Ce processus d'individuation dont vous parliez est-il irréversible ?

Fanny LEDERLIN

J'ai l'impression qu'il s'agit d'un processus irréversible. Ma réponse va peut-être sembler un peu audacieusement tranchée, mais ce n'est pas pour rien que j'ai fait remonter le processus d'individuation à l'époque moderne. Un mouvement historique extrêmement profond remonte à la modernité — c'est-à-dire à peu près au XVIIe ou XVIIIe siècle — : l'apparition de l'individu. L'individu qui revendique sa liberté de penser, sa liberté de jouir de ses biens, sa liberté de ne dépendre que de la loi et rejette tout corps collectif dont il ne pourrait pas se dissocier. Un texte très fameux de Benjamin Constant, *De la Liberté des anciens et des modernes*, plante le décor et, en 1819, déclare déjà ce mouvement irréversible.

Nous n'allons plus nous dissoudre dans le collectif, nous ne le voulons plus. Pour réfléchir à nos conditions de travail et plus largement à nos conditions sociales aujourd'hui, je pense que

nous devons partir de ce constat : les individus se sentent de plus en plus uniques, nous allons vers un processus narcissique, beaucoup d'ouvrages sortent à l'heure actuelle sur ce narcissisme qui est le prolongement de l'individualisme : encore plus d'ego, encore plus de « moi », etc., c'est le monde dans lequel on vit. Cela ne veut pas dire heureusement qu'il est impossible dans ce contexte-là de faire valoir des valeurs plus épanouissantes de solidarité, de collectivité, de coopération, et c'est tout l'enjeu de notre réflexion, mais ce sont des valeurs, des principes, extrêmement minoritaires dans l'époque néolibérale dans laquelle nous vivons.

Ce qui me frappe quand on évoque le télétravail, c'est que l'angle sous lequel les gens parlent de leur expérience est bien souvent celui du bien-être, par exemple : « J'ai gagné plus de confort, c'est plus agréable de travailler à la maison, cela me permet de mieux m'occuper de mes enfants que je peux récupérer à l'école plus facilement, d'alterner travail et loisirs... », etc. Autant d'avantages incontestables, qui sont de vrais progrès à titre individuel, mais qui ne tiennent pas compte de la dimension collective au travers de laquelle on doit en vérité juger le travail.

Le télétravail n'a-t-il pas un aspect desséchant, au risque de nous couper du collectif ? Comment peut fonctionner une entreprise sans collectif ?

Fanny LEDERLIN

Le télétravail a un aspect desséchant, je parlerais même d'appauvrissement, de rétrécissement de l'horizon, ne serait-ce que d'horizon spatial. L'une des questions essentielles que nous allons nous poser ensemble est la suivante : comment recréer du collectif par le travail, que ce soit au travers du télétravail ou en retournant au bureau quand nous pourrions y retourner ? Je pense que c'est vraiment la question la plus prégnante du travail en 2020. Toutes les questions convergent vers celle-ci, qu'elles soient juridiques, philosophiques, existentielles, ou même productives parce que même les patrons sont en train de se poser ces questions : comment recréer du collectif, de l'adhérence au projet d'entreprise, du lien entre les travailleurs, comment faire en sorte que les équipes fonctionnent correctement, qu'il y ait une envie pour une vision, etc. ? C'est tout cela qui est aujourd'hui questionné.

Georges VLANDAS

Je me permets de souligner que l'aspiration individualiste a émergé à la fin du cycle économique de croissance à travers un mouvement social collectif - en France, je parle de 1968 - : une demande collective de plus d'autonomie individuelle. Il y a

parfois erreur sur ce qu'on appelle l'individualisme. L'aspiration actuelle est une aspiration de liberté et d'autonomie; c'est une aspiration universelle, mais l'individualisme que met en place l'appareil de production de nos sociétés est l'individualisme d'asservissement et non pas d'émancipation.

Fanny LEDERLIN

Vous avez raison de revenir sur la question de l'individualisation, qui n'est pas un mal en soi effectivement. Le sujet est d'articuler liberté individuelle et désir de collectif. Il n'est évidemment pas question de revenir en arrière sur les gains du libéralisme, de la pensée anglo-saxonne libérale : ce sont des éléments extrêmement émancipateurs.

Que pensez-vous de ce côté « chic », « luxe », proposé avec cette nouvelle nomadisation du travail ?

Fanny LEDERLIN

Une bataille culturelle est aujourd'hui en train de se jouer au travers des techniques managériales notamment du néomanagement, bras armé du capitalisme contemporain qui joue beaucoup sur une théologie, des dogmes, des valeurs qui s'imposent aujourd'hui comme hégémoniques, pour reprendre un terme Gramscien. Hégémoniques au sens propre du terme en effet : j'évoquais les questions de l'autonomie, de l'indépendance, les questions de la bonne concurrence entre les personnes ; des valeurs qui paraissent aujourd'hui évidentes, on trouve peu de gens qui diraient préférer la dépendance à l'indépendance, pourtant ce sont des valeurs extrêmement questionnables. La nomadisation s'entoure d'un « chic », d'un « luxe » : des entreprises comme Google ou toutes les entreprises dans l'air du temps montrent des images extrêmement séduisantes de grands campus dans lesquels on peut voyager à vélo, avec espace baby-foot, piscine à boules... Tout un décorum accompagne cette organisation, ce design des bureaux, et vise à ringardiser d'autres manières de travailler. La panacée est d'être fluide, de s'adapter, de changer de bureau tous les jours, avec cette idée que plus nous serions déracinés, plus nous serions heureux. Nous savons très bien, c'est un point que j'ai essayé de développer ici, que les travailleurs (et d'ailleurs tous les êtres humains) ont besoin d'une forme d'enracinement. Il est bien sûr important de s'adapter aux nouvelles technologies, je ne suis pas en train de prôner un retour à l'âge des cavernes, mais simplement pour travailler correctement, pour pouvoir déployer une pensée, des gestes corrects, il faut du temps, un espace à soi, une certaine forme de régularité, de rituels même.

Tout cela doit être réfléchi aujourd'hui, il faut essayer de ne pas prendre pour argent comptant tout ce discours extrêmement

branché, séduisant, accompagnant toutes les innovations managériales qui sortent à l'heure actuelle ; le télétravail ne fait pas exception à la règle. C'est pour cela que je trouve important de prendre le temps d'y réfléchir et derrière tout ce décorum des technologies, de don d'ubiquité que nous aurions tous, d'économie de CO2, de temps, simplement revenir à du bon sens, à de l'esprit critique, et chaque fois questionner, se demander si vraiment c'est un progrès ou s'il s'agit d'un habillage, d'une illusion, d'un effet de com ?

Un témoignage. Ces outils apportent d'expérience une grande versatilité et permettent des réunions très efficaces, avec parfois de très nombreuses personnes à travers le monde. Cependant, ils n'apportent pas la richesse des rapports humains, il faut les utiliser convenablement et ils ne doivent pas devenir un outil de « flicage » des employés.

Avec le télétravail, ne masque-t-on pas un dysfonctionnement en proposant l'innovation alors qu'il y a un facteur de risques psychosociaux pour les collègues ; et n'est-ce pas en contradiction avec les valeurs de solidarité de l'Union Européenne ?

Fanny LEDERLIN

La crise sanitaire est survenue dans le contexte de ce malaise qui existait au travail dont nous avons parlé, dans les open-spaces, les bureaux, que ce soit dans la fonction publique ou dans le privé. Je pense que ce malaise était très grand, c'est l'une des raisons pour lesquelles le télétravail a été vécu par beaucoup comme un soulagement.

Alors que le télétravail n'était absolument pas effectué dans des conditions pérennes au mois de mars ou d'avril dernier - puisque les enfants étaient à la maison etc., avec cette inquiétude sur l'avenir de l'activité économique - toutes les études menées sur l'avis des travailleurs sur le télétravail sont extrêmement favorables malgré tout. Je pense vraiment que l'une des clés d'explication est ce malaise qui préexistait à la crise sanitaire. Tout l'enjeu évidemment aujourd'hui est de penser non seulement le télétravail, mais aussi le retour en présentiel en fonction de cela, pour ne pas reproduire ce qui déjà fabriquait du mal-être au travail. Il ne faut pas que ce soulagement qui vient du télétravail, donc du fait qu'il nous enlève ce mal-être qu'on pouvait ressentir dans les open-spaces, masque le fait qu'il existe des risques psychosociaux au télétravail, mais aussi d'ailleurs des risques sanitaires plus larges. Évidemment il existe aussi des effets positifs, nous verrons tout cela la prochaine fois.

Concernant la contradiction avec les valeurs de l'Union Européenne, c'est une très belle question, je ne suis peut-être pas la plus légitime ici pour y répondre, mais c'est une piste de réflexion sur le sujet qui me paraît majeur.

Georges VLANDAS

Quant au fait de savoir dans la fonction publique s'il y a un engouement pour le télétravail ou non : il faut distinguer le contexte particulier de l'épidémie, du fait de trouver un avantage dans une certaine mesure à la généralisation, ou au « 4 jours sur 5 » de façon rigide, cela doit encore être pensé, parce que beaucoup de personnes souffrent de l'isolement, il y a même des risques sanitaires.

Le travail avait également une notion émancipatrice notamment pour les femmes, sans parler des moyens qui étaient donnés pour les garderies, périscolaires, etc. ; le télétravail est finalement l'insistance mise au domicile avec peu de séparation entre domicile et profession et c'est une façon de ramener le travail vers un lieu qui n'est pas forcément émancipateur, même si dans une certaine mesure on y trouve son compte parce que des temps de transport peuvent être réduits, etc.

Il faudrait faire attention aux enquêtes d'opinion, d'abord sont-elles faites avec des échantillonnages représentatifs ? D'autre part, peut-être sont-elles surdéterminées par le contexte politique et psychologique du moment où on pose la question, mais précisément en sciences sociales il n'y a pas la même certitude que dans les sciences dures et une question posée à un moment donné n'a pas la même réponse deux jours après.

Cette conférence rendait compte du contexte plus général de la société, de l'évolution du travail que nous connaissons au XXI^e siècle, contexte qui surdétermine toutes les autres questions qu'on va aborder sur le télétravail, les open-spaces et les moyens d'y répondre collectivement.

De l'open-space au télétravail

(2/4) :

Le télétravail, un travail à distance du monde

*Conférence avec Fanny LEDERLIN
GRASPE N°43 - Novembre 2021*

Georges VLANDAS

Aujourd'hui la conférence s'intitule : Le télétravail, un travail à distance du monde. Nous allons aborder cela avec Fanny Lederlin, universitaire à l'université de Paris I, auteure du livre Les Dépossédés de l'open-space, une critique écologique du travail. Nous sommes aujourd'hui, du fait de la pandémie, contraints à télétravailler pour des raisons sanitaires évidentes, peut-être parfois de façon excessive, mais il y a une forte légitimation. Ce télétravail amène des questions sur les connexions, le double écran, les chaises, les tables et tout cela, mais il y a aussi des problèmes plus fondamentaux. Cette évolution des formes de travail n'est pas uniquement due à la crise sanitaire, elle s'articule sur des choses qui étaient déjà en cours et il y a pas mal d'inconvénients et de dimensions critiques à considérer.

Pour définir une position en tant que corps social, en tant que fonction publique européenne, nous avons intérêt à appréhender les différentes réflexions qui existent sur le sujet de façon à définir, le moment venu, une position correspondant à nos intérêts.

Fanny LEDERLIN

Comme le rappelait Georges Vlandas, cette deuxième séance s'inscrit dans un cycle de quatre conférences consacrées aux évolutions du travail en ce début de XXI^e siècle. Nous avons évoqué les mutations du travail qui n'étaient pas précisément celles du télétravail, mais d'autres mutations qui ont selon moi préparé les évolutions que nous allons observer aujourd'hui autour du télétravail. Je vous avais proposé trois grandes tendances liées à ce que j'appelle le « néotravail », cette modalité de travail attachée au néolibéralisme et au néomanagement.

L'individualisation du travail et des rapports au travail, avec la mise en concurrence des salariés entre eux et par de nombreux dispositifs conduisant notamment à la possibilité du travail indépendant, est une forme de travail qui se développe de plus en plus depuis quelques années et qui vient d'une certaine manière concurrencer le travail salarié.

Les nouvelles dualisations dans le travail : la première oppose ceux qui ont un bureau fixe dans lequel ils peuvent s'enraciner et prendre possession de l'espace et du travail, et les autres qui travaillent en open space, voire en flex office (open space où on n'a même plus de mobilier à soi, on change de bureau chaque matin), cela présente pour moi un danger de déracinement dans le travail ; la deuxième, beaucoup plus structurelle, sépare les travailleurs classiques des travailleurs sous-traitant. Depuis quelques décennies puisque les entreprises décident de plus en plus d'externaliser toutes les activités qui ne sont pas directement rentables, amenant l'apparition massive d'un travail sous-traitant qui concerne les agents d'entretien, les services informatiques, les services de conciergerie, etc., essentiellement des travailleurs du soin, et constitue un « sous-travail » parallèle au travail traditionnel.

Enfin, troisième grande mutation : l'extension d'une logique de tâcheronisation au travail, j'ai développé avec vous l'idée de cette rationalité utilitaire, de cette logique du calcul, qui préside à nos formes de travail aujourd'hui en entreprise comme elles l'ont fait autrefois en usine, transforme les cadres et les employés en « tâcherons » d'une certaine manière, en les condamnant à exécuter des microtâches décidées par d'autres qu'eux-mêmes.

Cette fois-ci, nous allons entrer dans le vif du sujet sur le télétravail et aborder ses enjeux transversaux. Je vais essayer de broser à grands traits les mutations existentielles, sociales, politiques liées au télétravail, qui nous permettront de poser un cadre de réflexion.

Beaucoup d'entre nous ont fait l'expérience du télétravail pour la première fois lors du premier confinement. Il faut bien évidemment rappeler que cette expérience est une expérience de télétravail hors norme, puisque la plupart d'entre nous étions en télétravail à 100 % et pour beaucoup avec les enfants à la maison. Ce n'est évidemment pas sous cette forme-là que le télétravail devrait à l'avenir se généraliser. Pour autant, il y a de fortes chances qu'il se généralise – sous des formes qui restent, bien entendu, à négocier – essentiellement parce que cette modalité de travail est plébiscitée par les salariés eux-mêmes. Bien sûr, Georges a eu raison de rappeler la fois précédente que les enquêtes pouvaient être biaisées, néanmoins de nombreuses études convergent et montrent que les travailleurs saluent en grande majorité le télétravail et le voient comme une amélioration de leurs conditions de travail, certains même le considèrent aujourd'hui comme un droit à part entière.

Des accords syndicaux ont pu émerger cette semaine en France, entre l'ensemble des syndicats sauf la CGT et le MEDEF, pour définir un cadre général dans lequel vont s'inscrire maintenant les négociations, dans les entreprises pour la mise en œuvre de

ce télétravail, à un rythme et selon des modalités qui vont être chaque fois discutées. La difficulté essentielle que pose la réflexion sur le télétravail est qu'il s'agit d'un phénomène extrêmement hétérogène. Un salarié n'aura pas la même expérience de télétravail s'il l'exerce un ou deux jours par semaine ou à 100 % de son temps de travail, s'il vit dans un petit appartement ou travaille dans une maison familiale ou un espace de coworking, si son entreprise se trouve ou non à côté de son domicile, si ses managers lui laissent de l'autonomie ou au contraire le contrôlent ; et puis on pourrait ajouter les différences liées à l'âge, à la formation ou à l'absence de formation, au sexe, puisque les femmes n'ont pas la même expérience de télétravail que les hommes (pour une grande partie d'entre elles, elles sont encore obligées de cumuler télétravail et tâches domestiques), au corps, puisque la question du travail des handicapés se pose (c'est très compliqué le langage des signes en visioconférence). On voit bien que le télétravail n'est pas un phénomène homogène, mais au contraire extrêmement divers, multiple, et il va falloir tenir compte de cela.

Je vous propose pour l'instant d'essayer de démêler ce qui, dans ce qui est présenté aujourd'hui assez massivement comme une innovation, relève du fantasme ou de la réalité, du bénéfique ou de la dégradation, du progrès ou de la régression, à la fois sur les plans personnels, bien sûr, mais aussi collectifs, sociaux, politiques et même existentiels. Nous allons aborder cela à travers trois grandes parties : le télétravail est-il finalement une innovation si récente ? Le télétravail permet-il un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? Est-il écologique - sachant que j'utilise le terme écologie dans son sens très large, presque existentiel, qui signifie à la fois viable, durable, mais aussi valable d'un point de vue existentiel ?

Le télétravail est-il une innovation récente ?

Lorsque nous nous sommes confinés, le télétravail a pu être perçu par chacun de nous comme une solution innovante et même miraculeuse puisque c'était une solution technologique permettant de répondre au problème du maintien de l'activité économique durant cette pandémie qu'évidemment personne n'avait prévue, tout en garantissant bien sûr la sécurité sanitaire. On l'a donc un peu tous vécu comme une sorte de solution miracle qui tombait du ciel.

Pour autant, d'abord quelques chiffres pour relativiser l'ampleur du phénomène : selon le bureau international du travail, seul 18 % des travailleurs dans le monde exercent à l'heure actuelle une activité télétravaillable. Il y en a évidemment plus en Europe, une moyenne de 30 % selon les pays, et il faut savoir que 70 %

des télétravailleurs sont des cadres. Ces chiffres permettent de prendre un peu de recul et de réduire l'ampleur que représente ce phénomène sur le monde du travail dans sa globalité. Les personnes qui ne peuvent pas télétravailler sont les travailleurs du soin : les médecins, les infirmières, les aides-soignantes, les agents d'entretien, les caissières, les agriculteurs, les maçons, on pourrait citer les ouvriers, les tourneurs-fraiseurs, les routiers, les cantinières, les chauffeurs, les livreurs, etc., tous ces corps de métiers ne sont pas télétravaillables. C'est un premier point. Il y a un prisme aujourd'hui dans les médias, lié au fait que le journalisme est une activité télétravaillable, la plupart des employés de bureau peuvent aujourd'hui télétravailler, et il y en a une surreprésentation médiatique. Voilà pour relativiser les choses.

Par ailleurs, le télétravail est-il vraiment une nouveauté ? Là aussi, quelques chiffres : en Europe, on pratiquait déjà le télétravail avant le confinement, c'était une modalité beaucoup plus répandue au nord, avec 12 % de télétravailleurs en Allemagne par exemple, 27 % au Royaume-Uni, 37 % en Suède, 37 % dans les Pays-Bas. En revanche, le télétravail était moins généralisé dans le sud avec seulement 5 % en Italie, 9 % en Espagne, et en France cela oscillait entre 3 et 7 %. A l'heure actuelle, dans la plupart des pays européens on est en train de passer à environ 30 % de télétravail.

Au-delà du télétravail à proprement parler, nous étions déjà habitués avant le confinement à travailler à domicile. Depuis longtemps, les cadres et les employés de bureau avaient pris l'habitude de checker leur mail – ne serait-ce qu'avec leur smartphone ou bien ils pouvaient ramener leur PC à la maison –, travailler le soir en rentrant du bureau pour terminer une présentation ou vérifier des mails, ou bien le week-end pour s'avancer sur la semaine. On avait déjà pris l'habitude de travailler à domicile, on ne l'appelait pas télétravail, mais c'était pourtant le même genre de modalités. C'est d'ailleurs parce qu'on avait pris cette habitude et qu'existait la tendance à l'individualisation du travail dont j'ai déjà parlé la semaine dernière que ce statut de travailleur indépendant a pu se mettre en place et devenir une modalité de travail extrêmement massive.

Enfin, dernière modalité de télétravail qui existait déjà : celle du micro-travail. Antonio Casili, sociologue auteur de *En attendant les robots* s'intéresse au travail digital et distingue parmi les travaux digitaux le micro-travail, cette forme de travail qui permet aux usagers d'Internet de gagner de chez eux quelques centimes d'euros par micro-tâches, par exemple sélectionner des images, traduire des petites vidéos, etc., Amazon ou Facebook sont les grands fournisseurs de tâches en ligne et cela préexistait à la crise sanitaire.

Le télétravail en tant que travail à domicile finalement fait partie des modalités de travail apparues au cours de ces dernières décennies sous l'effet notamment des mutations technologiques et managériales. Partant de là, on peut imaginer qu'il risque finalement de renforcer les tendances que nous avons observées et notamment celles de l'individualisation du travail et des travailleurs, donc de renforcer l'atomisation sociale à l'œuvre dans nos sociétés.

Existe-t-il des moyens par lesquels remettre du collectif dans le travail, même à distance ? C'est ce que je vous propose de voir plutôt la semaine prochaine même si évidemment à l'issue de ma présentation on pourra déjà ouvrir le débat sur le sujet. La question de la déconnexion au collectif de travail est un sujet tout aussi vital pour aborder la question du télétravail que celle par exemple du droit à la déconnexion.

Le télétravail : un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

C'est un lieu commun, on entend avec des témoignages à l'appui de nombreux salariés se réjouir du fait que, depuis qu'ils sont en télétravail, ils arrivent à mieux gérer les deux pans de leur vie.

Concrètement, je voudrais juste qu'on se souvienne de la manière dont se déroule l'expérience du télétravail : le principe est que le télétravailleur prête son domicile à son employeur. Autrement dit, il se dépossède au profit de son employeur d'une partie de l'usage de sa propriété - qu'il soit d'ailleurs propriétaire ou non de son domicile importe peu -. Il me semble qu'aujourd'hui un sujet est trop peu abordé, notamment dans les négociations qui ont eu lieu en France entre les différents syndicats et le MEDEF : la question des contreparties à prévoir de la part du patronat en échange de ce prêt. On pourrait très bien imaginer que l'employeur participe aux frais de loyer, aux frais de chauffage, que sais-je encore. Pour l'instant, j'ai cherché un peu, je n'ai pas trouvé trace de ce type de discussion.

Au-delà de cet aspect matériel, finalement ce qui est en jeu quand on ouvre son domicile à son travail est beaucoup plus existentiel : que se passe-t-il quand on fait entrer son travail dans son domicile ? Que se passe-t-il quand on fait entrer ce qui était du domaine de la sphère publique, professionnelle, dans la sphère privée ? Le danger selon moi est qu'avec le télétravail, ce qui était autrefois extrêmement cloisonné, compartimenté, ne le soit plus, et qu'en ouvrant nos domiciles au travail nous finissions par lui donner accès à l'intégralité de nos vies. Bien sûr, on peut objecter à cette inquiétude le fait que justement quand on télétravaille, on a la possibilité de s'aménager dans la journée des instants privés, y compris d'ailleurs sur les horaires

de travail. Je pense aux témoignages de travailleurs qui racontent pouvoir s'isoler deux heures pour jouer aux jeux vidéo, regarder Netflix, s'occuper des enfants, aller les chercher à l'école, même avoir des activités associatives... Certes, il y a cette possibilité en télétravail. Cependant, ces moments non productifs, ces « micro-indisciplines » dont parlait Michel de Certeau dans l'invention du quotidien, où il identifie tous les petits « braconnages » quotidiens au moyen desquels les individus se fabriquent des petits bouts de liberté, dans la structure qui les tient – sont donc salvateurs du point de vue existentiel.

Le problème pour moi est que les micro-indisciplines dont on fait l'expérience en télétravail restent des pratiques strictement privées et individuelles quand elles ne sont pas d'ailleurs réduites à des pratiques de consommation : acheter en ligne, regarder des séries, regarder la télé, tout cela s'apparente à des pratiques finalement de consommation (consommation, production, que je prends au sens large). Finalement, qu'il s'agisse de jardiner, de cuire son pain, de s'occuper de ses enfants ou de regarder sa série préférée, ces micro-indisciplines ne pourront pas à elles seules acquérir une dimension suffisamment subjective et structurante pour constituer un rempart contre l'invasion du travail dans la vie.

La question que je voudrais vous poser et qui va rester ouverte aujourd'hui est : par quelle modalité pourrait-on réussir à encadrer davantage le télétravail pour retrouver une cloison plus étanche entre ce qui relève du travail et ce qui relève de la vie privée ? La question de l'articulation des temps de connexion et des temps de déconnexion doit être envisagée, mais évidemment l'écueil derrière la quantification de ces temps-là est peut-être un surcontrôle des travailleurs qui ne va pas du tout avec la logique du télétravail, fondée plutôt sur une idée d'autonomie. Je n'ai pas aujourd'hui la réponse à cette question, je voudrais juste l'adresser, mais elle est plus complexe, peut-être, qu'elle ne pouvait le paraître au départ.

Par ailleurs, les pratiques que je viens d'évoquer, qui mêlent travail et loisir, participent d'un processus – lui aussi antérieur au télétravail – d'indifférenciation entre ce qui relève du travail et ce qui relève des loisirs. Une indifférenciation qui a pour conséquence d'invisibiliser le travail. Cette indifférenciation est notamment pointée par Antonio Casilli, qui évoque le modèle notamment de ces plateformes digitales, YouTube, Instagram, etc. qui utilisent les hobbies des usagers (les instagrammeuses passionnées de mode, de maquillage, de voyage..., les Youtubeurs prêts à faire des films en passant un temps fou sur chacune de leurs vidéos pour pouvoir la poster...) et jouent sur cette notion de hobbies : au départ, ce n'est pas un travail, bien sûr il peut devenir rémunérateur à partir d'un certain nombre de

followers, mais dans un premier temps c'est un hobby et, dans l'esprit des producteurs qui fabriquent ce contenu en ligne (sur lequel YouTube, Instagram, etc., finalement font de l'argent), il ne s'agit pas d'un travail à part entière. Je fais cette petite digression simplement pour vous montrer que nous sommes déjà dans une logique d'indifférenciation entre ce qui relève du loisir et du travail, d'invisibilisation du travail au profit d'une impression que nous sommes tout le temps plus ou moins en train de pratiquer un loisir tout en travaillant. Cette invisibilisation risque non pas d'aller dans le sens d'une libération des travailleurs, mais plutôt d'une plus grande exploitation de ces derniers : comment mesurer le travail quand la frontière est si ténue entre ce qui relève du loisir et ce qui relève du travail ? Comment compter, comptabiliser le plus justement possible le travail, pour le rémunérer justement ? Comment l'encadrer ? Le télétravail s'inscrit sur cette logique d'indifférenciation qui était déjà à l'œuvre et risque de rendre encore plus flous ces sujets-là, d'invisibiliser davantage le travail, tout cela aux dépens des travailleurs. Voilà donc pour ce deuxième point.

Le télétravail est-il écologique ?

C'est un autre argument très souvent apporté en faveur du télétravail : en réduisant nos déplacements, le télétravail permettrait de réduire les émissions de CO2 qui provoquent le réchauffement climatique, donc le télétravail est écologique. Mark Zuckerberg, à qui rien n'échappe, a fait une déclaration qui va dans ce sens en mai dernier. Il a déclaré qu'il souhaitait généraliser le télétravail en Full Remote dans son entreprise, Facebook, avec l'argument suivant : « En 2020, il est plus facile de déplacer des octets que des atomes, donc je préfère que nos employés se téléportent par vidéo ou réalité virtuelle plutôt qu'ils soient coincés dans les embouteillages à polluer l'environnement. ». Je ne vais pas m'étendre sur cette rhétorique assez caractéristique de la Silicon Valley : mélange de langage techno et de vision futuriste, tout cela enrobé de bons sentiments et de bonne volonté environnementale. Effectivement dit comme cela, c'est implacable. Cependant, je voudrais vous proposer deux remarques.

La première : l'empreinte carbone des technologies numériques est loin d'être neutre et il est temps de la mesurer. C'est un mouvement en cours aujourd'hui, de plus en plus d'observateurs essayent de mesurer cette empreinte carbone. On peut imaginer facilement que la multiplication des équipements, la consommation d'énergie et de matières premières qu'ils nécessitent, la production de déchets liés à ces mêmes équipements ..., ne sont pas neutre en terme environnemental.

La seconde remarque : la question de l'impact écologique du travail ne se limite absolument pas au calcul des émissions de CO₂, à un strict angle comptable, mais doit en fait prendre en compte une dimension beaucoup plus large, une dimension existentielle. À la question : le télétravail est-il écologique ? Il faut répondre en intégrant non seulement la question de l'impact du télétravail sur la nature, mais aussi sur ce que le philosophe André Gorz appelle « le monde vécu », c'est-à-dire nos modes de vie, nos liens, nos valeurs, nos rapports humains, etc. Donc, pour savoir si le télétravail est écologique, il est nécessaire selon moi de se demander s'il est viable, autrement dit durable, mais aussi valable. A-t-il de la valeur d'un point de vue existentiel ?

Cette question nous conduit à un point qui est peut-être le point le plus « philosophique » de la démonstration que je voulais vous proposer aujourd'hui et qui nous oblige à revenir à ce qu'est le travail. Ce n'est pas simplement le moyen le plus efficace, le moins ennuyeux, qui présente le plus de confort, de gagner sa vie. Premièrement, le travail façonne notre condition humaine, tout simplement parce que c'est par le travail que nous métabolisons la nature, que nous entrons en relation avec elle et que nous la transformons. Deuxièmement, le travail façonne notre relation aux autres puisque c'est par le travail que s'organisent nos liens sociaux : quand on travaille, on doit se conformer à un certain nombre de règles, une culture, une civilisation et, par ailleurs, on entre en relation avec des étrangers qui pratiquent le même travail que nous, sont sur le même lieu de travail. Troisièmement, le travail façonne notre rapport à nous-mêmes, puisqu'il permet d'exercer des compétences et des talents et d'imprimer une action singulière sur le monde. Si on veut réfléchir sérieusement au télétravail et à ses conséquences sur nos vies, on doit se demander ce que cette nouvelle modalité de travail change à notre rapport à la nature, aux autres, à nous-mêmes, au monde.

Nous avons vu que sur le plan des relations sociales, cela renforçait l'individualisation et l'atomisation sociale ; sur le plan du rapport à nous-mêmes, il risque de renforcer l'emprise du travail sur nos vies, ce qu'on pourrait appeler une forme d'aliénation - ces points-là ne sont pas définitifs, ce sont des risques que je pointe avec vous. Qu'en est-il de notre rapport à la nature ? Le télétravail nous permet-il d'échapper au productivisme ? Le productivisme est la façon dont s'exerce la relation entre notre travail et la nature depuis des centaines d'années, depuis la modernité, c'est l'idée selon laquelle la quête illimitée de production maximale serait la finalité de l'activité économique. Le télétravail va-t-il à l'encontre de cette idée-là ? Idée délétère pour l'environnement, puisque cette recherche de production illimitée et maximale aboutit, comme vous pouvez bien l'imaginer, à une exploitation de la planète,

que nous ne nous contentons plus de métaboliser, mais que nous sommes en train de détruire.

Alors, est-ce que le télétravail permet d'aller à l'encontre de cela ? D'abord, nous l'évoquions tout à l'heure, c'est le revers de la médaille : en maintenant l'activité économique, le télétravail nous a, d'une certaine manière, empêchés de réfléchir plus profondément à notre rapport à la nature, au productivisme, à la façon dont nous souhaitons travailler. On peut dire qu'il a été une solution tout à fait confortable et salubre pour le bien-être de chacun, mais qu'il a empêché d'une certaine manière une réflexion en profondeur sur le productivisme. Par ailleurs, le télétravail risque de renforcer cette quête illimitée de production maximale puisqu'on le voit dans les études : en télétravail, on travaille beaucoup plus longtemps, les plages horaires sont beaucoup plus longues, il y a une sorte d'appel à la performance lié au télétravail.

Pour conclure, je souhaitais dans un premier temps poser les bases d'un questionnement plus existentiel pour aller au-delà des avantages perçus et énoncés sur cette modalité de travail présentée comme innovante et dans l'air du temps et dont, j'insiste, les conséquences sur nos vies peuvent être bien plus complexes que ce que l'on pourrait croire à première vue.

Georges VLANDAS

Merci, Fanny. À la Commission et dans les institutions, on connaît déjà le télétravail, puisqu'on avait un télétravail variable. Avec la pandémie, on commence à avoir des bilans, par exemple une grande direction générale où un tiers du personnel trouve que les conditions de travail actuelles se traduisent par une très forte dégradation, seuls 10 % pensent qu'il y a une amélioration, et une grande majorité pense que c'est moins bien qu'avant. Cela permet aussi un accroissement de la productivité, mais cela n'est pas perçu toujours comme une évolution positive.

Une question concerne la rupture des contacts individuels, ou encore « le digital workload ». Il y a aussi des problèmes techniques, parce que regardez aujourd'hui : nous avons une réunion publique avec des collègues et finalement je ne les vois pas, je vois des écrans noirs avec leurs initiales, ce qui est nécessaire pour pouvoir vous entendre. Autrement dit, il y a aussi des contraintes techniques qui ne sont pas toujours évidentes.

Dernière chose, c'est la question plus fondamentale par rapport à des métiers qui ne supportent pas le télétravail, par rapport à la question du collectif, comment font des collectivités de travail ? Ce sont des questions auxquelles nous reviendrons aujourd'hui et les prochaines fois.

QUESTIONS

Un témoignage : souffrant d'un léger handicap qui me conduisait à travailler à 80 %, le télétravail m'a permis de trouver un nouvel équilibre et de revenir à 100 %.

Le télétravail nous a permis de retrouver un confort que nous n'avions pas au bureau, d'éviter le stress des transports, et on peut retrouver les rapports humains aussi virtuellement, échanger entre nous d'une nouvelle manière.

Fanny LEDERLIN

Effectivement, d'après les études et de nombreux témoignages, c'est assez majoritaire : l'expérience individuelle que font les travailleurs du télétravail est une bonne expérience, vous avez tout à fait raison. C'est une expérience de confort, de sentiment de meilleur équilibre, l'impression d'être plus productif. Cette idée de bien-être en télétravail apparaît assez régulièrement et je suis tout à fait consciente que c'est une expérience réelle.

Je considère que le travail en général ne doit pas être uniquement vu, observé, jugé, du point de vue du bien-être individuel qu'il pourrait procurer. Ces dernières années, la tendance notamment managériale est d'étudier le bien-être individuel des salariés au bureau, d'obtenir un meilleur épanouissement personnel : la multiplication du coaching en entreprise reflète cette tendance. C'est le prisme au travers duquel on pense le travail aujourd'hui. En tant que chercheuse sur le sujet, je considère que ce serait une erreur d'oublier au passage que le travail, avant d'être le sujet d'un épanouissement personnel, doit être celui d'un accomplissement collectif qui dépasse la question de l'expérience personnelle.

Si on ne regarde que l'expérience personnelle, on passe à côté d'un des grands sujets liés au télétravail : l'arbitraire des situations. Si vous vous sentez bien chez vous, c'est peut-être déjà que c'est bien chez vous. Vous avez un domicile suffisamment agréable pour vous y sentir bien. La question de télétravailler, qui va se généraliser, doit être maintenant encadrée par le droit du travail et doit d'une certaine manière pallier les inégalités qui existaient déjà entre les travailleurs. Si on ne tient compte que des expériences positives, faites par des gens qui sont en position d'en faire une expérience positive - déjà formés, qui maîtrisent leurs métiers contrairement à des jeunes qui auraient besoin d'une formation et se retrouveraient seuls chez eux sans bénéficier de l'aide de leurs supérieurs hiérarchiques ou de gens plus confirmés ; qui vivent dans un lieu suffisamment agréable pour s'y sentir bien, etc. - alors on tombe dans une forme d'aléatoire et d'arbitraire qui pour moi ne va pas dans le sens d'un progrès social.

Quand on pense au travail et donc au télétravail, il faut penser collectif ; penser une avancée qui va vers une réduction des

inégalités ou des difficultés que les uns et les autres pourraient rencontrer. C'est là mon point, je ne nie pas les bienfaits que peuvent ressentir les uns et les autres à titre individuel, je pointe les risques qui pourraient être liés à cette nouvelle modalité, y compris dans celui de la dilution entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Par rapport à cette indifférenciation entre travail et vie privée, pourriez-vous parler également de l'auto-exploitation ? Les gens ont souvent du mal à avouer qu'ils travaillent à la maison en plus du bureau, à considérer que c'est un travail supplémentaire, comme le fait de regarder ses mails le week-end par exemple.

Fanny LEDERLIN

Le philosophe contemporain allemand Byung-Chun Han a conceptualisé ce qu'il appelle « la société de la performance ». Son idée est la suivante : nous vivons dans une société de la discipline, c'est la société moderne, où nous étions tous plus ou moins des petits sujets kantien qui répondaient à l'impératif catégorique « tu dois » ; le « tu dois » surveillé par les gouvernants, les dirigeants, etc. Nous sommes passés de cette société de la discipline à une société de la performance où l'impératif catégorique n'est plus « tu dois », mais « je peux, donc je dois ». Nous sommes augmentés par la technologie, nos smartphones, l'intelligence artificielle : nous avons des capacités complètement démultipliées, nous sommes donc capables de beaucoup plus qu'avant. Sachant cela, selon ce philosophe, nous nous mettons en tête d'être toujours plus performants. En télétravail, pouvant passer toute la journée sans interruption, sans être dérangés par les collègues ou par les enfants quand ils sont à l'école, nous nous sommes mis à travailler beaucoup plus, et d'ailleurs il faut encore d'autres études pour étayer cela mais la productivité du télétravail semble assez exceptionnelle.

N'ayant plus de limites à notre travail, disposant d'outils technologiques extrêmement performants (notre PC), le danger est que nous nous confondions avec l'intelligence artificielle qui nous aide et que nous nous mettions à devenir des télétravailleurs ultra-performants qui ne cessent de s'autoexploiter pour aller au bout de leur force de travail. Ce danger nous guettait déjà au bureau, je vous rappelle que la maladie du burn-out, qui vient d'être classée par l'OIT parmi les maladies du travail, d'après les rapports de psychologues et psychiatres du monde du travail, est liée au petit chef intérieur que l'on a en nous ; en général, il n'y a pas de harcèlement moral derrière le burn-out, il est lié à cette injonction personnelle que l'on se donne à travailler toujours plus. Je pense

qu'effectivement le télétravail augmente le risque de ce mécanisme.

Un autre point pour revenir sur les dangers de cette dilution entre le loisir et le travail : si on ne distingue plus le hobby du travail, alors des entreprises peuvent exploiter des fabricants de contenus (par exemple les vidéos en ligne ou le contenu sur les réseaux sociaux), et exploiter un travail gratuit à leur propre compte. Le danger à terme est que ce travail gratuit vienne faire concurrence à un travail payant et donc d'une certaine manière crée une forme de dumping social sur le marché du travail. Ces producteurs de contenus gratuits croient faire plaisir en acceptant de ne pas être payés pour ce qu'ils produisent, pour être valorisés et populaires, et cela crée une concurrence déloyale vis-à-vis de travailleurs payés et donc à terme, peut-être, fabrique du chômage en plus.

En ce moment, le télétravail est plutôt imposé que choisi, pourtant les gens doivent s'équiper eux-mêmes. L'intrusion dans la vie privée n'est pas négligeable : en télétravail, on n'arrive plus à savoir si on travaille chez soi ou si on vit au travail.

Georges VLANDAS

Au Parlement européen, ils ont commencé dès mars dernier à payer au personnel le coût des connexions Internet. À la Commission maintenant on met à disposition des ordinateurs voire un écran, une chaise... mais on nous dit : si vous avez cela au domicile, vous ne pouvez pas estimer avoir un bureau individuel dans les locaux de l'institution, au mieux ce sera un bureau dans un open-space.

On peut penser que la modernité, c'est la flexibilité : coupler des réunions le matin qui commencent en télétravail parce qu'on a besoin de se connecter avec des gens qui ne sont pas sur Bruxelles par exemple, pour ensuite revenir au bureau. On nous propose trois options ; la première : on continue comme avant, évidemment une partie significative du personnel va refuser en trouvant qu'il y a quand même des améliorations en télétravail ; la deuxième : on ne fait que du télétravail, mais c'est un peu trop; ou bien troisième solution : la moitié ou les deux tiers de la semaine. Cela va finalement se régler au niveau décentralisé des chefs d'unité.

En ce qui concerne la période de la pandémie, les échos qui nous parviennent sont qu'il y a beaucoup de frustration, parce que le télétravail correspond aussi au télé-enseignement avec des différences selon le genre, on disait habituellement que la femme fait une double journée de travail, maintenant qu'elle télétravaille elle est à la maison donc peut aller chercher les enfants, etc. Cette absence de séparation entre privé et professionnel crée des situations oppressantes. On a aussi trop

de dimension professionnelle chez soi et peut-être pas assez de relations interpersonnelles du travail, cela crée des dynamiques qui ne sont pas maîtrisées.

Ce qui me préoccupe essentiellement est que nous abordons ce débat d'abord avec la peur de l'épidémie. Les gens se disent: « Au moins je sauve ma vie, malgré les problèmes que j'ai d'être isolé. » : sous la pression de l'épidémie, on nous met dans une situation à laquelle nous nous habituons et par la suite on nous imposera petit à petit des choses parce qu'il faut faire des économies. On sera conduit à télétravailler plus massivement, sans avoir pu faire le bilan des risques psychosociaux, des inégalités et de la corrélation entre travail et télétravail, parce que certains travaux peuvent être télétravaillés, par exemple le remboursement des frais médicaux – mais quelle vie pour le collègue qui fait cela ? – mais être gardien à la crèche par exemple, cela ne peut pas se télétravailler.

La nature aussi de nos institutions : nous sommes une institution en principe politique, nous devons donc nous voir. Une différenciation est déjà à l'œuvre entre les agences exécutives qui télétravaillent et une « élite » d'administrateurs, de concepteurs, qui elle va continuer à se voir et la masse du personnel télétravaillera. Même si certains disent: « moi, je préfère travailler de Grèce et de mon île », même si on perd peut-être le 16 % de l'expatriation, ou encore le coefficient correcteur, ça sera quand même mieux. Mais ce sera une fonction publique dont les deux tiers du personnel seront dispersés sur le territoire de l'Union. Comment faire alors corps. Des enjeux importants ne sont pas prévus aujourd'hui, donc au lieu d'aller de l'avant aussi vite qu'on semble aller, je pense qu'on devrait prendre à l'issue du confinement le temps d'une réflexion pour à la fois réfléchir à ce qui était positif et aux dangers, et se poser la question de savoir comment les affronter.

Fanny LEDERLIN

Bien sûr que l'expérience que nous faisons aujourd'hui du télétravail n'est pas généralisable et ce n'est pas souhaitable qu'elle le soit, puisqu'elle se fait dans des conditions d'urgence sanitaire, donc de contraintes d'une part et d'autre part de full remote – c'est-à-dire de télétravail à 100 % du temps. Il paraît aujourd'hui évident aux yeux de tous les acteurs au service du patronat, des syndicats, des télétravailleurs, etc., des politiques, que la généralisation du télétravail doit se faire sous la forme d'une hybridation entre le temps de télétravail et le temps de travail en présentiel, au bureau. C'est un premier point et si on doit se battre sur un socle commun, c'est vraiment celui-là il me semble que c'est le plus important.

Après, quelle articulation, combien de temps doit être télétravaillé à la maison, combien de temps en présentiel au

bureau ? Tout cela est à affiner, mais je pense vraiment qu'il faut que nous partagions ce constat-là : seule une hybridation entre télétravail et travail en présentiel est aujourd'hui souhaitable, parce que sinon tous les problèmes que nous reverrons la semaine prochaine en détail liés au télétravail ne feraient que s'accroître.

Il y aura maintenant du télétravail obligatoire pour faire des économies. C'est un outil massif d'aliénation, d'atomisation, en isolant les travailleurs chez eux on les empêche de se syndiquer, d'avoir une conscience collective. Veut-on dans 30 ans un monde où la plupart des gens télétravaillent, ne se connaissent pas, n'échangent plus informellement ? Qu'est-ce qu'une société sans informel, qu'est-ce que le travail sans collectif et sans informel ? Ce sont les discussions collectives et informelles qui créent des idées innovantes.

Fanny LEDERLIN

L'un des points essentiels du télétravail est la perte de ces moments informels, qu'il s'agisse des discussions à la machine à café, mais aussi du petit jeunisme dans l'open space qui demande de l'aide et à qui un collègue va prêter main-forte sans même avoir de responsabilité hiérarchique vis-à-vis de lui. C'est la question des solidarités qui se nouent au travail et des luttes collectives : il y a une dimension politique au travail qui ne prend pas forcément la forme de grève ou de révolte sociale, mais tout simplement d'actions collectives, de formes parallèles au travail qui concernent tout simplement la vie collective, les solidarités entre les travailleurs, ce lien qu'on peut appeler informel et qui évidemment disparaît en situation de télétravail. Peut-être va-t-on imaginer de nouvelles applications pour les maintenir, les faire vivre. Cela me semble aujourd'hui très compliqué, parce que quand bien même il s'agisse d'une visio plus ou moins festive ou avec l'enjeu de faire du team building, elle reste quand même un cadre extrêmement formalisé qui ne permet pas justement tout ce que ces petits échanges, au détour d'un couloir ou devant l'entreprise, permettaient.

Ce sujet de perte à la fois de créativité, de solidarité, de lien social tout simplement, lié au fait que les travailleurs ne sont plus sur leur site, me semble un sujet primordial. En France, un avocat en droit du travail, Pascal Lokiec, a évoqué la question du droit à la reconnexion, établissant un parallèle entre le droit à la déconnexion aujourd'hui discuté par la plupart des syndicats et permettrait justement de mieux articuler vie privée et vie professionnelle, avec ce « droit à la reconnexion » qui permettrait de favoriser le maintien de ces échanges informels. Et enfin, dernières choses, l'idée que j'ai essayé d'argumenter aujourd'hui avec vous est qu'il n'y a pas de société sans

informel, et qu'aujourd'hui si le télétravail est imposé, on risque d'aboutir à une aliénation, une atomisation des travailleurs. Dans l'accord qui vient d'être signé en France, l'idée que le télétravail doit être accepté à la fois par l'employeur et par l'employé a été évoquée. Donc hors situation d'urgence comme nous la vivons aujourd'hui avec cette pandémie, le télétravail ne devrait pas pouvoir être imposé, en France en tout cas, mais j'imagine que les autres pays vont réfléchir dans ce sens-là.

Qu'est-ce qui fait la fierté du télétravailleur, puisqu'on ne se rend plus au travail avec un beau costume ?

Fanny LEDERLIN

Effectivement, quand on va au travail on devient une personne publique, on s'habille, on s'apprête, on épouse sa fonction et on devient le professionnel que l'on est, on incarne d'une certaine manière son métier. Tout cela disparaît quand on est en télétravail où on sait que les gens télétravaillent en jogging, en chaussettes, et pour moi cela ne va pas dans le sens d'une libération. Des commentateurs disent que c'est une façon de se libérer du carcan social, etc., mais à mon avis c'est une illusion et ce qu'on appelle le « carcan social » est tout simplement cette sphère publique qui nous permet d'être quelqu'un d'autre que nous-mêmes, quelqu'un que l'on décide d'être, une personne publique justement, enrichie par sa profession, son statut, les liens qu'elle entretient avec les autres, et je pense donc en effet que cette disparition de l'espace public serait à terme dommageable pour chacun de nous.

Vous avez évoqué Facebook. Le télétravail ne correspond-il pas parfaitement à cet idéal des transhumanistes de la côte Ouest américaine, s'appuyant en fait sur la disparition du corps, ainsi que l'abolition des frontières temporelles et spatiales ?

Fanny LEDERLIN

J'ai signé un article sur le télétravail paru dans la revue Études que certains connaissent peut-être, dans lequel je développe notamment ce point que vous évoquez, que je trouvais un peu trop abstrait pour l'évoquer ici, sur la question de la disparition des corps justement.

J'établis un parallèle entre l'ouvrier des Temps modernes, qui se confond avec la machine et devient une espèce d'automate fou à force de répéter inlassablement ses mouvements tayloriens - au moment de la seconde révolution industrielle le modèle était la machine et le travailleur devenait lui-même une machine, on le voit dans beaucoup de récits de l'époque d'ouvriers à l'usine qui vivaient cette condition d'automate -, et nous, télétravailleurs, face au danger qui consiste non pas à devenir des machines car

ce n'est pas l'outil dont nous nous servons, mais des intelligences artificielles abstraites, dénuées de corps, au pouvoir illimité, à la capacité totalement augmentée.

Effectivement, le danger est de voir se diluer complètement les rapports temporels, spatiaux : quand nous télétravaillons, nous avons le don d'ubiquité, nous nous parlons les uns les autres en étant répartis aux quatre coins du monde, et si on n'est pas rappelé à l'ordre par des enfants ou des gens avec qui on vit – beaucoup de télétravailleurs vivent seuls – on peut ne plus voir le temps passer et se rendre compte que cela fait 12 heures qu'on est devant son écran. Cette disparition des corps est une expérience tout à fait réelle. Il y a un danger considérable que les individus performants que nous sommes – dotés d'un petit chef intérieur nous sommant de travailler mieux et plus, voyant toute limite disparaître – finissent par s'auto-exploiter sans cesse, je pense que cela peut conduire à de graves problèmes psychiques, de santé en général.

On assiste à la disparition des lieux collectifs et à une indifférenciation entre les temps, les lieux, travail ou loisir, en gros le phénomène dans lequel s'inscrit le télétravail est vraiment cette indifférenciation et cette abstraction.

Quid des inégalités entre ceux qui peuvent et ne peuvent pas télétravailler, mais aussi entre les télétravailleurs ?

Fanny LEDERLIN

Il y a effectivement de nouvelles inégalités : entre télétravailleurs et non télétravailleurs, inégalité entre le télétravail dans de bonnes conditions et celui fait dans de mauvaises conditions, les femmes qui avaient trouvé une voie de libération justement par le fait de s'autoriser à sortir de leur domicile, que l'on assigne maintenant à nouveau dans leur domicile - je suis très étonnée de ne pas voir davantage les féministes s'en offusquer, je n'ai pas encore vu le sujet émerger, je pense qu'elles feraient bien de s'en saisir -. J'insiste sur des inégalités entre les générations : je pense que peut-être la plus grande inégalité au télétravail est celle qui sépare un jeune actif qui entre dans la vie professionnelle, doit tout apprendre de son métier, n'a pas encore été repéré par ses supérieurs hiérarchiques et se voit contraint de travailler de chez lui, sans reconnaissance, sans possibilité d'accélérer sa carrière par son savoir-être, son bagout, tout ce qui est en plus des compétences de travail, et surtout sans possibilité de se former parce que la formation à distance n'a rien à voir avec cette formation informelle que l'on peut avoir quand on demande un renseignement à un collègue de bureau.

Tous ces sujets appuient le fait que le télétravail risque de renforcer les trois grandes tendances que j'évoquais avec vous

lors de la précédente séance à savoir l'individualisation et l'atomisation des travailleurs, la dualisation avec toutes les inégalités qu'elles vont provoquer et les nouvelles inégalités que vont ouvrir le télétravail et la tâcheronisation avec cette disparition du corps qui fait que nous devenons des purs esprits corvéables à merci.

Georges VLANDAS

Merci beaucoup, vous avez raison d'insister sur les dimensions du genre et les dimensions générationnelles, parce que surtout en période de pandémie, il fallait à la fois télétravailler, télé-domestiquer et télé-enseigner, ce qui était très difficile et très oppressant.

La question de la violence au travail, particulièrement du harcèlement, a été investiguée ? Est-elle réduite avec le télétravail ou continue-t-elle sous d'autres formes ?

Fanny LEDERLIN

Je ne sais pas si nous avons assez de recul aujourd'hui pour pouvoir évaluer l'évolution de cette question. C'est une collecte d'information très compliquée à faire, vous vous en doutez, pour savoir si le télétravail diminue ou augmente au contraire cette question du harcèlement. Je trouve que c'est une très bonne question, mais je vous avoue que je n'ai pas d'éléments pour pouvoir y répondre.

Instinctivement, il me vient une piste que je vais essayer d'explorer pour la prochaine fois : peut-être sont-ce d'autres formes, c'est-à-dire toutes les formes de harcèlements verbales, discursives, assez directes, qui risquent de disparaître ou d'être minorées puisqu'elles font partie de ces échanges informels que nous évoquons tout à l'heure même si c'est la face cachée et tout à fait délétère de ces échanges ; en revanche, peut-être qu'une autre forme de harcèlement risque d'émerger, liée à ce qu'on appelle la « placardisation » : le fait de pouvoir laisser les salariés dans leur coin, ne pas les inviter à des réunions, à des visios, ne pas chercher à savoir comment ils vont. Peut-être qu'une nouvelle forme de harcèlement pourrait apparaître, consistant à isoler des gens, ce qui peut être une très grande souffrance. Je vois donc ce petit point-là de vigilance à avoir, et je vais essayer de me renseigner pour voir si des études ont été menées sur ce sujet.

Georges VLANDAS

Il y a des phénomènes effectivement contradictoires, mais la technique telle qu'on l'utilise aujourd'hui n'est pas neutre, comme je le disais la dernière fois : elle contient sa propre logique et aujourd'hui individualise les rapports. Des techniques

permettent la création de petits groupes de travail, mais celles-là ne sont pas propagées ni enseignées. Sur des questions relatives à la violence au travail, la personne victime perd aussi les solidarités de couloir. Sur le sujet du harcèlement, sur lequel nous avons fait aussi un colloque et sur lequel l'institution va revenir, la question de la prévention, de la culture de l'organisation est très importante.

Les relations entre les individus géographiquement éloignés sont certes plus faciles, mais j'ai beaucoup plus de difficulté à contacter des collègues qu'avant je trouvais en traversant un couloir. Le télétravail impose aussi des rigidités. Ce qui transparaît aussi comme image globale au terme de six ou sept mois de télétravail, c'est qu'on ne sait pas comment télétravailler. On ne sait pas quand il faut faire des pauses, quelles sont les règles. Par exemple, j'insiste pour voir le visage des gens. Est-ce une bonne règle ? On nous a jetés dans le bain dans l'urgence, comme souvent dans les institutions on balance des gens puisqu'ils sont supposés être très performants et on voit ce qu'il se passe. Nous devons revenir sur le sujet de la manière de télétravailler.

Le droit du télétravail en question

GRASPE N°48 – Conférence du 13 juin 2023

Avec Loïc Lerouge, Directeur de recherche au CNRS spécialisé dans les problématiques de santé au travail en droit social, chaire internationale d'études comparées de la santé au travail à l'université de Bordeaux.

Loïc LEROUGE

Bonjour à toutes et à tous. Merci pour cette nouvelle invitation. Je suis toujours très heureux de pouvoir échanger avec vous parce qu'on est dans la question, la notion même, de circulation des idées, de circulation des pratiques.

La notion de circulation des idées et des pratiques est très importante. Cela rejoint la notion de citoyenneté, évidemment. Je crois que de parler de télétravail dans ce contexte est important parce qu'on connaissait le télétravail avant la pandémie, mais il s'est considérablement développé, en tout cas en France et dans d'autres pays de l'Union européenne, depuis la crise sanitaire que nous avons traversée avec de nouvelles pratiques, de nouvelles façons de travailler, mais aussi la remise en question des collectifs de travail. Ce sera une question qui va revenir.

Et donc, quand on a intitulé cette présentation « Le droit du télétravail en question », c'est qu'effectivement, il s'agit de réfléchir, notamment dans la discussion, sur le parallèle entre le télétravail et le travail sur le site de travail, sur l'application d'un droit spécifique au télétravail ou non, comment se prolonge également le droit du travail au sein du domicile, avec des problématiques très spécifiques, telles que les questions de vie privée, et on y reviendra.

La question du développement du télétravail, tel qu'on le connaît actuellement, est assez récente. Sur la question du contentieux, ce n'est pas si énorme que ça, mais il y a quand même certaines pistes dont je vais vous parler tout à l'heure. Et puis surtout, c'est vrai qu'avec ces nouveaux modes de travail, on a de nouvelles problématiques qui ne sont pas si simples à résoudre. Tous ces questionnements vont égrener un petit peu les développements dont je vais vous faire part.

D'abord, je pars du droit du télétravail français pour vous expliquer comment il fonctionne, avec une définition dans le Code du travail, à l'article L1222-9. C'est *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, qui*

est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de la formation et de la communication. Donc, on a une définition qui est très restreinte du télétravail.

Et on a ensuite une qualification du télétravailleur. Qu'est-ce qu'un télétravailleur ? Un télétravailleur, c'est tout salarié de l'entreprise qui effectue soit dès l'embauche, soit ultérieurement du télétravail. Ici, on parle de salarié. Donc, le Code du travail ne s'adresse pas finalement à la fonction publique, qui a son propre mode de fonctionnement. Donc, ici, je vais développer en ce qui concerne le droit du travail.

Toutefois, dans le Code du travail, la partie 4 relative à la santé et à la sécurité au travail s'applique aussi dans la fonction publique. Donc, finalement, on a une partie du droit du télétravail qui va s'appliquer du côté salarié et du côté des agents de la fonction publique.

Ce télétravail est mis en place soit dans le cadre d'un accord collectif ou soit lorsque l'employeur élabore une charte après l'avis du comité social et économique. Qu'est-ce que c'est que le comité social et économique ? C'est la représentation collective du personnel dans l'entreprise à partir de 20 salariés. S'il n'y a pas d'accord collectif ou de charte, le salarié et l'employeur peuvent convenir de recourir au télétravail et peuvent formaliser un accord par tout moyen. Ce n'est pas précisé si c'est écrit ou pas, par ailleurs. Mais on voit que dans certains droits du télétravail, comme au Portugal, par exemple, la loi précise que l'accord doit être écrit.

Ensuite, la demande de télétravail peut être aussi formulée par un travailleur handicapé ou par un proche aidant. C'est important de mentionner que ce sont des principes d'aménagement du travail qui permettent à tout travailleur d'accéder au travail. Si l'employeur refuse la demande, il doit le motiver, mais l'employeur a le droit de refuser. Ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres droits, comme le droit portugais. En effet, au Portugal, une loi sur le télétravail a été adoptée récemment qui est très intéressante et très développée, alors qu'en droit français, on renvoie vraiment la question des modalités du télétravail dans un accord collectif ou dans une charte. Le problème de la charte, c'est qu'elle n'a pas de valeur exécutoire. Le problème aussi de l'accord collectif, et on en parlera dans les questions de droit à la déconnexion, est qu'il n'y a pas de sanctions particulières qui y sont envisagées.

En parlant d'envisager quelque chose, en ce qui concerne les conditions de passage au télétravail, le Code du travail mentionne les épisodes de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail, les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail, les modalités du temps de travail, de régulation de la charge de travail, les

modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail et la détermination des plages horaires pendant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié. Tout cela n'est pas déterminé par la loi, mais par l'accord collectif ou par la charte, ou par l'accord individuel entre un salarié et un employeur, s'il n'y a pas de CSE, par exemple.

Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux. L'employeur qui va refuser le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible doit motiver sa réponse. Le refus d'accepter un poste de télétravail par un travailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail. Ici, on parle de conditions de travail, on ne parle pas d'éléments essentiels du contrat de travail, donc un travailleur peut refuser d'accepter un poste de télétravailleur sans sanction normalement. Tout accident qui survient pendant l'exercice du télétravail, sur le lieu du télétravail, est présumé être un accident du télétravail.

Ensuite, l'employeur est tenu d'un certain nombre d'obligations. Informer tout ce qui est du principe de restriction, de l'usage d'équipements ou d'outils informatiques, de sanctions au cas de non-respect de ces restrictions. Par exemple, l'outillage informatique fourni par l'employeur ne doit pas servir, après les heures de travail, à un usage personnel. L'employeur doit donner une priorité au salarié télétravailleur pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail. Il doit aussi porter à la connaissance d'un salarié qui demande de revenir au travail sur site toute ouverture de poste sans télétravail. Donc, on peut demander à être en télétravail, mais on peut aussi demander à revenir au travail. L'employeur peut difficilement le refuser et on verra qu'il y a une jurisprudence là-dessus. Enfin, à minima, finalement, l'employeur doit organiser chaque année un entretien qui porte sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. Mais un entretien par an, c'est très peu. Il peut se passer tellement de choses en 12 mois, notamment en termes de charge de travail, de vie personnelle, d'isolement. Le Code du travail français ne parle pas, ne fait pas de mention des questions de travail isolé en matière de télétravail. Donc, Tout cela, c'est aux acteurs de l'imaginer. Par exemple, imaginer un télétravail partiel, reconstruire des collectifs en n'étant pas à 100% en télétravail. Ça pose des questions en termes de représentation collective et on en parlera aussi tout à l'heure. Enfin, en cas de circonstances exceptionnelles, notamment en cas de menace d'épidémie, l'employeur doit s'assurer que la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail pour assurer la continuité du travail et garantir la protection des salariés.

Ici, c'est un point important, évidemment, qui a été ajouté récemment, mais c'est un point important parce que j'ai le

sentiment ici qu'on fait un amalgame entre le télétravail et le travail à distance ou à domicile. Et on l'a vu tout à l'heure sur la définition. C'est une des questions qu'on pourra traiter, d'ailleurs, pendant le moment de notre discussion. C'est une question qui peut être posée au juge. Est-ce qu'il y a des frontières géographiques, physiques de sites en ce qui concerne le télétravail ? Le télétravail, est-ce que c'est seulement un lieu sanctuarisé, au domicile, équipé pour et qui respecte les normes de sécurité ergonomiques pour télétravailler ? Ou est-ce que ça peut être le salon, la cuisine, en respectant les horaires de travail ? Ou est-ce que c'est dans un train, dans une salle d'embarquement, etc. on ne retrouve pas forcément cette nuance-là dans la définition, en tout cas, qui nous est donnée par le législateur.

Les partenaires sociaux ont conclu un accord national interprofessionnel, le 26 novembre 2020, pour une mise en œuvre réussie du télétravail. Il était important de montrer qu'ils étaient mobilisés pendant la pandémie et qu'il était nécessaire de peaufiner ce droit du télétravail. Il fallait également transposer l'accord européen sur la numérisation du travail, du 22 juin 2020, qui pose la question de l'application du droit de l'Union européenne, qui est souvent progressiste et qui apporte des protections, au sein de vos institutions.

Alors cette accord du 26 novembre 2020 fait aussi suite à un autre accord qui datait de 2005 en France et qui fait suite à l'accord cadre européen de 2002 sur le télétravail, mais ça n'apporte pas forcément beaucoup de nouveautés. Mais Le but, c'est de marquer une progression pour la protection de la santé des travailleurs en matière de télétravail. On était dans un contexte exceptionnel, celui du recours massif du télétravail. Mais l'accord est toujours d'actualité puisqu'il y a plus de demandes en télétravail et c'est même parfois devenu une condition d'embauche, soit pour attirer des salariés, soit des salariés qui posent leurs conditions pour être embauchés.

Mais le télétravail ne peut pas être mis en place à n'importe quelles conditions. Il peut s'avérer aussi être source de risques psychosociaux, de troubles musculosquelettiques ainsi que d'autres pathologies. Il peut renforcer les risques cardiovasculaires, car on ne bouge pas beaucoup, on est toute la journée assis derrière notre écran, on a moins d'exercice physique, on a plus de douleurs au niveau des trapèzes, etc. Donc se posent aussi des questions de santé publique.

Il est aussi rappelé que le télétravail est un sujet de dialogue social, ce n'est pas une nouveauté, mais qu'il peut être négocié et renégocié en France chaque année à travers les questions de qualité de vie au travail, qu'on appelle la qualité de vie et des conditions de travail aujourd'hui. De quoi s'agit-il ? Alors selon l'Agence française pour l'amélioration des conditions de travail,

la qualité de vie et des conditions de travail désigne et englobe les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises. Et Ça renvoie aussi à la notion de bien-être au travail. Et très souvent, ça renvoie aussi à la notion de bien-être au travail à travers la perception individuelle et le rapport individuel au travail. Ça, c'est une autre question. C'est vrai qu'ici, En matière de santé au travail, il est aussi important d'envisager une approche collective. Donc, notre accord national interprofessionnel offre un canevas qui va inciter davantage les entreprises à négocier sur le télétravail, mais les partenaires sociaux ont toute la latitude pour définir, adapter les mesures aux réalités de l'entreprise et notamment à l'occasion des négociations sur la qualité de vie au travail.

Peu d'accords sont finalement innovants avec de véritables dispositifs nouveaux pour organiser le télétravail. Et est-ce vraiment utile de rappeler le droit du temps de travail qui s'applique déjà à travers le code du travail ? Est-ce vraiment utile de rappeler que le télétravail doit figurer dans le document unique d'évaluation des risques professionnels ? C'est utile aussi pour rappeler que les salariés en télétravail bénéficient des mêmes protections en matière de santé et de sécurité au travail que les autres salariés. Mais cet accord apporte vraiment une limite dans ce domaine-là, c'est-à-dire qu'il précise que le bénéficiaire de la protection en matière de santé et de sécurité au travail doit tenir compte du fait que l'employeur ne peut avoir une complète maîtrise du lieu dans lequel s'exerce le télétravail et de l'environnement qui relève de la sphère privée.

Par ailleurs, ce n'est pas le cas du droit portugais, qui prône une complète transposition du droit de la santé et de sécurité au travail sur le lieu personnel, avec des limites en pratique, mais qui va plus loin que notre propre dispositif en France.

L'accord du 26 novembre 2001 rappelle également les termes de l'article L 1222-9 du Code du travail dont je vous ai parlé. Je rappelle quand même des principes fondamentaux du maintien du lien de subordination entre l'employeur et le salarié, la durée de travail, le temps de repos, le contrôle du temps de travail, le respect du droit à la déconnexion et de la vie privée, que l'usage des équipements numériques doit être encadré par l'employeur, la prise en charge aussi des frais professionnels et le droit à la formation. Et évidemment, les frais engagés dans le cadre de l'exécution du contrat de télétravail, quelque part, est appliqué à l'ensemble des situations de travail, ici.

Les modalités de prise en charge des frais occasionnés sont justement un sujet de dialogue social dans l'entreprise, notamment concernant l'allocation forfaitaire qui sera versée et exonérée de cotisation de contribution dans une limite qui est fixée par la loi, donc c'est un avantage fiscal, c'est une allocation

forfaitaire pour s'équiper, pour payer les équipements, pour payer la connexion Internet, etc. le droit portugais en revanche, estime que c'est à l'employeur de prendre en charge totalement les frais d'équipement et de connexion des télétravailleurs.

Le télétravail fait aussi évoluer la manière d'animer une communauté de travail, un collectif, et donc il y a des pratiques managériales qui doivent être adaptées au télétravail. Le management tel qu'il est entendu et représenté sur le lieu de travail n'est pas forcément le même en matière de télétravail et il doit être adapté. Il s'exerce différemment selon le nombre de personnes en télétravail, la fréquence du télétravail, donc un cadre clair doit être fixé pour que chaque collaborateur puisse évoluer de la façon la plus autonome possible avec une fixation des objectifs, une répartition de la charge de travail qui doit prendre en compte la situation du télétravail et d'adapter ces modes de management aux modes de communication dans les échanges à distance. On le voit très souvent, ce n'est pas aussi fiable qu'une communication directe, ce n'est pas la même façon de communiquer et aussi il y a parfois un certain nombre de problèmes techniques. La formation des managers, des collaborateurs est un élément clé qui doit être pris en compte dans ces nouvelles situations ainsi que les situations particulières notamment en ce qui concerne l'intégration de nouveaux salariés dans le collectif du télétravail Il va de même des travailleurs en alternance avec l'établissement de formation. Il est donc essentiel d'éviter la perte du lien social, de construire un lien social avec le télétravailleur, de mettre en place des procédures d'alerte du sentiment d'isolement et de proposer des solutions pour remédier à ces problèmes.

Ensuite, il y a la question de la surconnexion, de la charge de travail qui doit aussi être un sujet de précautions avec des dispositifs de surveillance de la surcharge et de la surconnexion. Cela renvoie donc au droit à la déconnexion, c'est-à-dire de bénéficier et de fixer avec l'employeur des plages horaires dans lesquelles le salarié ne peut pas être contacté en cohérence avec les horaires de travail. Selon un arrêt d'ailleurs de la Cour de cassation du 14 novembre 2018, d'avant la pandémie toujours valable aujourd'hui, le salarié peut réclamer le paiement en heures supplémentaires, les heures effectuées en dehors des plages horaires s'il a été obligé de travailler pour atteindre son objectif. J'aimerais aussi rappeler un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne du 14 mai 2019 qui dispose qu'afin d'assurer l'effet utile des droits conférés par la Directive sur le temps de travail et par la Charte, les États membres doivent imposer aux employeurs l'obligation de mettre en place un système objectif, fiable et accessible permettant de mesurer la durée du travail, du temps de travail journalier effectué par chaque travailleur. Cela incombe aussi au télétravailleur. Les

États membres doivent définir les modalités concrètes de mise en œuvre d'un tel système, en particulier la forme que celui-ci doit revêtir, etc. Il doit prendre en compte les particularités de chaque secteur d'activité, les spécificités et la taille de certaines entreprises. Donc ici, effectivement, l'employeur doit prendre en compte dans la gestion du temps de travail, je pense, la question du télétravail.

Il y a la question aussi du contrôle de l'activité du temps de travail en télétravail. L'employeur, dans ces circonstances-là, va vouloir contrôler si le salarié respecte bien ses horaires de travail et ne s'impose pas lui-même une surcharge de travail, et je vais en parler tout à l'heure. Mais ce contrôle doit être justifié par la nature de la tâche à accomplir, proportionnée au but recherché, et on doit respecter aussi la condition de consulter les institutions représentatives du personnel, informer préalablement les salariés, les télétravailleurs des dispositifs de contrôle.

Le télétravail est aussi un outil qui peut être considéré comme un outil à vocation sociale. On l'a vu dans les termes de l'article L 1222-9 du Code du travail, c'est aussi un moyen de lutter contre la désinsertion professionnelle de certains salariés en situation de handicap, ou atteints d'une maladie chronique. Aujourd'hui, on parle du handicap, mais très peu de la maladie chronique, alors que l'évolution de la médecine permet de mieux vivre avec une maladie chronique et de continuer à travailler. Le télétravail peut ici mobiliser pour accompagner une personne qui est atteinte d'une maladie chronique en situation de handicap, ou pour accompagner les aidants familiaux et les salariés en situation de fragilité. C'est un point important parce qu'effectivement, dans les mesures qui sont prises par les avis qui sont donnés par le médecin du travail, le télétravail peut être un recours pour accompagner le travailleur dans la poursuite de son travail.

Il existe aussi un devoir de vigilance important, dans l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020, au regard de la préservation d'égalité entre femmes et hommes concernant l'accès au télétravail, c'est-à-dire que l'égalité doit être préservée en termes de gestion des carrières, de gestion des emplois, de gestion des compétences. Le dialogue social doit se poursuivre, même en situation de télétravail, en respectant les règles en matière de dialogue social. Il est même possible d'adapter ce dialogue social en utilisant du matériel numérique pour organiser des réunions à distance ou la mise en place d'un local syndical numérique, par exemple, qui est reconnu par l'accord national interprofessionnel.

Enfin, à travers cet accord, on conclut que la continuité de l'entreprise, de l'activité, doit être garantie en cas de circonstances exceptionnelles, à condition que la mise en œuvre

du télétravail soit anticipée. On voit une conscience des partenaires sociaux français de la différence entre télétravail et télétravail à distance, car effectivement, les conditions de mise en œuvre du télétravail aujourd'hui, avec la connaissance que nous en avons, doivent être anticipées pour réellement garantir un télétravail le plus adéquat possible, et non pas bricoler comme on a pu bricoler à certains égards, en tout cas. Parfois, c'était même du travail à distance sauvage. Donc maintenant, aujourd'hui, on a un cadre juridique qui est beaucoup plus réglementé, beaucoup plus facile à lire.

En ce qui concerne la représentation du personnel dans le cadre du télétravail ou de la mise en télétravail lors de circonstances exceptionnelles, les représentants du personnel doivent toujours avoir la liberté de contacter les salariés. Alors c'est vrai que le télétravail peut être un frein en ce qui concerne les relations collectives, avec la question de l'éclatement de ces collectifs de travail. Donc, dans ce cadre-là, la question est de savoir si on conseille ou pas le télétravail total. Dans le cadre de l'expression des relations collectives, le télétravail total n'est pas forcément conseillé parce que d'être à distance, il n'y a pas les mêmes relations sociales que ce que l'on pourrait avoir en présentiel. Donc forcément, pour l'expression des relations collectives, il est important de pouvoir, de temps en temps, avoir une vraie présence. Il se pose aussi la question de la réversibilité du télétravail, que j'ai un peu évoqué tout à l'heure.

En ce qui concerne des jurisprudences récentes en France, la Cour d'appel de Lyon en décembre 2021, avait statué sur le cadre d'une salariée qui, au retour de son congé maternité, avait signé un avenant lui permettant de télétravailler. Mais cet avenant à son contrat de travail stipulait que ce recours au télétravail lui était accordé à titre exceptionnel pour travailler à son domicile. Finalement, son entreprise lui a demandé de revenir travailler sur le site dans un délai d'un mois, parce que l'entreprise considérait que le télétravail n'était plus envisageable en termes d'efficacité et du contrôle de la durée de son travail. La salariée n'a pas réintégré son poste de travail en présentiel à l'expiration du lait de prévenance, elle a refusé. L'entreprise lui a accordé un nouveau délai, mais la salariée a refusé à nouveau et elle s'est fait licencier pour motifs disciplinaires, ce qu'elle a contesté. La Cour d'appel de Lyon confirme que le licenciement était un licenciement sans cause réelle et sérieuse, que la motivation de l'employeur n'était pas licite, parce que l'employeur lui-même dans son avenant n'avait pas apporté de précision quant aux conditions d'exercice du télétravail. Il n'avait pas, par exemple, précisé la durée du télétravail, quand est-ce qu'il devait être mis fin, et cetera. Le fait de parler d'une mise en télétravail exceptionnelle à la suite du congé maternité ne signifie pas pour autant que les parties ont décidé de conférer

un caractère provisoire, avec une date butoir, à l'activité en télétravail. Cela veut dire que l'employeur ne peut pas modifier les conditions arrêtées dans un accord de télétravail sans l'accord préalable et exprès du salarié pour mettre fin au contrat de télétravail. C'est ce qu'on revoit aussi dans un arrêt de la Cour de cassation du 2 octobre 2001., avant, bien avant la pandémie, une société d'assurance avait donné un ordre à un salarié d'installer à son domicile personnel un téléphone professionnel, et pour la Cour de cassation, cela constituait une modification unilatérale de ce contrat de travail qui autorisait le salarié à prendre acte de la rupture du contrat de travail, évidemment à la charge de l'employeur.

Nous avons un arrêt récent de la chambre sociale du 29 mars 2023, selon lequel il appartient à l'employeur de proposer aux salariés, en prenant compte des préconisations et des indications du médecin du travail, un autre emploi approprié à ses capacités, qui soit comparable autant que possible à l'emploi précédemment occupé. Parmi ces mesures, il y a bien sûr la mutation, la transformation du poste existant, l'aménagement de temps de travail, mais aussi la mise en télétravail. L'employeur ne doit pas oublier que dans le cadre d'un reclassement, et bien, la possibilité d'envisager les possibilités de télétravail, même si le télétravail n'est pas déjà mis en place dans l'entreprise.

En ce qui concerne maintenant le respect de la vie privée, du contrôle du salarié, il y a évidemment tout ce qui est utilisation d'Internet, etc. C'est à l'employeur de le réglementer et d'informer ses salariés comment il a réglementé l'usage d'Internet. Mais il y a aussi les questions d'enregistrement d'un salarié qui exerce son activité. Il y a un arrêt du 23 juin 2021 qui concerne l'enregistrement d'une réunion où un salarié était dans sa cuisine et qui était soumis à la surveillance constante de la caméra. La Cour a estimé que l'installation de la caméra était attentatoire à sa vie personnelle, et n'était pas proportionnée au but légitime poursuivi par l'employeur de sécurité des personnes et des biens. Donc, les enregistrements ne sont pas opposables aux salariés.

La plupart des demandes en justice qui concernent le non-respect du droit à déconnexion sont fondées sur le non-respect par l'employeur de l'obligation de préserver la santé et la sécurité du salarié. Et on reboucle finalement avec la notion de charge de travail. Donc, pour trouver des arrêts en matière de droit à déconnexion, ce sont des arrêts en matière de santé et de sécurité au travail. On n'a pas forcément des arrêts qui sont spécifiques au droit à la déconnexion, Mais malgré tout, avec une certaine sévérité des juridictions françaises, en ce qui concerne les preuves du non-respect du droit à déconnexion, par exemple, le 27 juillet 2021, la Cour d'Appel d'Agen reproche à un salarié de ne pas prouver l'exigence d'une connexion

permanente. Ce salarié a invoqué le fait qu'il devait rester connecté pendant 2 semaines consécutives, en prenant en compte les weekends d'astreinte, et se trouver privé, selon lui, de son droit de repos hebdomadaire. Mais la Cour d'Appel a estimé que pendant ces weekends d'astreinte, finalement, le salarié était très peu sollicité, très peu dérangé, donc il n'y avait pas lieu de considérer qu'il était connecté pendant 2 semaines consécutives. D'un autre arrêt du 1er mars 2022, la Cour d'appel a considéré que le salarié ne démontrait pas que c'était l'employeur qui exigeait une connexion permanente, mais au contraire, ce sont les salariés qui prenaient l'initiative de télétravailler en dehors des horaires de travail, et donc l'employeur ne faisait que répondre, "laconiquement", aux sollicitations du salarié par SMS ou par email. Ainsi, cela pose la question aussi de la conscience de l'employeur quant à la connexion de ces salariés.

Enfin, on a la cour d'appel de Nancy qui, dans un arrêt du 9 septembre 2021, a considéré que les mails envoyés par un employeur le dimanche ne constituaient pas un non-respect du droit à déconnexion d'une salariée, parce que cela permettait de préciser la feuille de route pour la semaine à venir. Donc, il n'y avait pas d'obligation de répondre, pas de tâche à faire, et cetera. En ce qui concerne les visioconférences, l'employeur peut-il exiger une présence à l'écran ? Je vais en parler aussi dans la conclusion, mais la première réponse, selon la Commission nationale de l'informatique et des libertés, est non, parce que on assimile les pratiques à une vidéo qui filmerait en permanence les agents à leur poste de travail, donc à une surveillance excessive et disproportionnée. Parce que parfois, le télétravail peut être un prétexte pour mettre en place une surveillance excessive et disproportionnée. Donc effectivement, l'employeur n'est pas susceptible d'exiger une présence en permanence à l'écran.

En conclusion, ces questions renvoient largement au droit à la déconnexion qui est relativement léger en France, car sa mise en œuvre n'est pas contraignante, contrairement au droit portugais qui aborde indirectement le droit à la déconnexion dans sa loi sur le télétravail. Cette loi prévoit des sanctions administratives importantes pour l'employeur en cas de contact en dehors des heures de travail, sauf en cas de force majeure.

La véritable question réside donc dans la contrainte, notamment lors de périodes exceptionnelles telles que celle que nous avons connue avec la pandémie de Covid-19. Dans de tels cas, des questions réelles se sont posées quant à savoir si les exceptions finissent par devenir la norme. De plus, les juridictions accordent une grande importance à la preuve apportée par le salarié. Il est donc essentiel de démontrer que le droit à la déconnexion n'est pas respecté par l'employeur. En effet, un employeur qui a mis en place une charte sur la déconnexion peut

facilement soutenir que c'est la faute du salarié s'il se connecte sans cesse, sans même avoir envisagé des dispositifs pour réguler la connexion.

Il existe également la question des cadres qui subissent une pression en termes d'objectifs et de performance, ce qui peut les pousser à rester connectés. Parfois, il y a une culture de la connexion en dehors des horaires de travail, même pendant les vacances. Les cadres se demandent comment ils seront considérés s'ils ne sont pas connectés, ce qui crée une réelle pression et soulève des questions concernant la connexion chez les cadres.

En matière de télétravail et de déconnexion, la question de la charge de travail est vraiment centrale, tout comme la question de la vie privée. Lors du télétravail, ce ne sont ni le pouvoir de direction ni le pouvoir disciplinaire qui prévalent, mais le droit au respect de l'intimité de la vie privée. Le domicile représente un sanctuaire, et ce droit fondamental prime sur le pouvoir de direction de l'employeur.

La Commission nationale de l'informatique et des libertés précise que l'employeur peut contrôler l'activité du salarié, mais il ne peut pas le placer sous une surveillance permanente, sauf dans des cas exceptionnels justifiés par la nature de la tâche, en respectant le principe de proportionnalité. La surveillance constante au moyen de dispositifs vidéo tels que la webcam ou l'enregistrement audio n'est pas compatible avec ces principes.

La demande faite par un employeur à un employé de se mettre en visioconférence tout au long de son temps de travail pose la question de savoir si l'employeur peut obliger un salarié à activer sa caméra lors d'une réunion. Cela peut faciliter la fluidité des communications et la convivialité de la réunion, mais cela soulève également des questions de traitement des données personnelles régies par le Règlement général sur la protection des données. Cela peut conduire à la révélation d'informations intimes. La CNIL encourage les employeurs à privilégier des solutions de visioconférence qui permettent aux utilisateurs de flouter l'arrière-plan ou de choisir de ne pas apparaître dans la visioconférence, évitant ainsi la diffusion d'images de leur domicile ou de tiers présents dans le champ de vision de la caméra.

Le placement des salariés en télétravail ne neutralise pas le pouvoir de direction de l'employeur, qui reste libre d'organiser des réunions à distance, à condition qu'elles soient planifiées pendant les plages horaires convenues et qu'elles respectent le principe fondamental de la vie privée. Si la visioconférence n'est pas indispensable pour l'exercice de l'activité et que le salarié refuse d'allumer sa caméra en invoquant le respect de sa vie privée, il ne devrait pas être sanctionné. Cela est conforme à l'article 5.1 du Règlement général sur la protection des données,

qui stipule qu'une participation aux réunions via un micro seul est généralement suffisante et qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter systématiquement une caméra.

QUESTIONS

Georges VLANDAS

D'abord, il y a une contradiction entre vie privée et conditions de travail qui se pose lorsque le télétravail s'effectue depuis le domicile. Lors des réunions de travail, il est important de pouvoir échanger efficacement, de comprendre si les participants sont attentifs et engagés, de percevoir les nuances de langage et les expressions faciales, ce qui n'est pas toujours possible. Cela peut par exemple poser des défis pour les interprètes qui ont besoin de voir de près la salle pour bien interpréter. De plus, la qualité des connexions Internet à domicile peut varier, ce qui peut entraîner des difficultés lors des échanges professionnels. Certains employeurs peuvent suggérer aux employés de se rendre au bureau si les connexions à domicile ne sont pas suffisamment bonnes. Cela soulève la question de l'équité des conditions de travail. Il est essentiel de trouver des solutions qui garantissent des connexions de qualité et des conditions de travail optimales, tout en respectant le caractère privé du domicile.

Et l'autre question qui me préoccupe, c'est celle de la liberté de contacter les salariés. Normalement, on pourrait contacter les personnes au bureau, mais récemment, lors d'une mobilisation, nous avons 3 500 tracts correspondant à 3 500 personnes à distribuer, alors qu'il n'y avait que 2 000 postes de travail disponibles. De plus, nous ne savons pas si tous les collègues étaient présents le lundi, donc le mardi, il n'est donc pas certain que nous puissions tous les atteindre. Si nous passons par des e-mails, ceux-ci sont perçus comme des communications personnelles et sont donc soumis à la réglementation visant à protéger la vie privée. Ainsi, nous sommes confrontés à une double impossibilité, à la fois physique car la capacité des bureaux est limitée, et aussi parce que si le télétravail n'était pas obligatoire, il faudrait établir un ratio entre le nombre de postes de travail et le nombre de personnes beaucoup plus généreux. En réalité, toutes ces pratiques nouvelles sont mises au service d'une politique d'économie budgétaire, notamment au sein de la Commission européenne et des autres institutions. Imaginez que si la Commission vend la moitié de ces bâtiments, elle « gagne » certes 750 millions d'euros et faire ainsi face à ses obligations alors que les états membres ne lui versent pas des fonds additionnels, mais à quel prix et inconvénients.

Ces contradictions sont nombreuses et soulèvent autant de questions. Je serais curieux aussi, et je terminerais ici, sur l'apprentissage de ce type de travail. Avec la pandémie, nous

avons dû improviser et apprendre rapidement ce type de travail, notamment dans des périodes de crises. Quels sont les acquis de toutes ces expériences ?

Christian : J'avais exactement la même préoccupation. Dans le long terme, les institutions et les employeurs ont leur infrastructure en place et ne peuvent pas nécessairement accommoder tous les changements avec la flexibilité souhaitée. Je suis tout à fait d'accord avec Georges sur ce point.

Il y a également eu une question abordée lors de la présentation concernant la surveillance du temps de travail. Je me suis demandé si le télétravail ne pourrait pas être une occasion d'améliorer l'organisation du travail. *Plutôt que de se concentrer sur le temps de travail, on pourrait se concentrer sur les tâches à accomplir. Si l'on se focalise davantage sur les résultats obtenus par un employé plutôt que sur le temps qu'il passe à son bureau, il serait peut-être pertinent d'envisager des règles ou une législation où l'employeur doit pouvoir démontrer qu'il demande des résultats réalisables dans des conditions normales.* Ainsi, on se détacherait de la question de savoir si l'employé a travaillé 2, 3 ou 5 heures, mais plutôt si le travail a été accompli. Tant que c'est le cas, l'employeur serait satisfait. Avant la pandémie, être au bureau pendant 40 heures par semaine ne garantissait rien en termes de productivité des employés.

Loïc LEROUGE

Le passage au télétravail nécessite un réel accompagnement de l'employeur. Qu'il y ait un vrai accompagnement qui doit être réalisé tout le temps sans atteinte à la vie privée, c'est compliqué, évidemment. Mais lorsque l'on regarde l'exemple portugais ici, on se rend compte que la qualité du réseau diffère pour chacun. Selon le droit portugais, l'employeur doit prendre en charge toutes les dépenses supplémentaires que le travailleur subit directement en raison de l'acquisition et de l'utilisation d'équipements informatiques nécessaires à l'exécution de son travail. Cela inclut les coûts supplémentaires d'énergie, les frais de réseau installé sur le lieu de travail répondant aux exigences de communication, ainsi que les frais d'entretien du matériel. Il est également important de mentionner la question de la confidentialité des documents. Les documents confidentiels ne doivent pas être interceptés et la sécurité doit être assurée par l'employeur, pas par le salarié.

Je plaide donc en faveur d'un véritable accompagnement de la part de l'employeur, ainsi que pour l'aménagement de l'espace où le télétravail aura lieu. Je me pose de réelles questions sur l'égalité en termes de conditions de travail entre les salariés qui ont choisi le télétravail et qui disposent d'un espace dédié à leur domicile, et ceux qui n'en ont pas et qui travaillent dans leur

salon, voire dans un coin de leur cave. Cela soulève de véritables problèmes de santé, de sécurité, d'adaptation du travail et des conditions de travail, ainsi que d'adaptation à la vie personnelle, notamment avec les adolescents qui rentrent chez eux à des heures variables. Il est essentiel de prendre cela en compte, car il n'y a pas réellement d'égalité en termes de conditions de télétravail. Cela place donc les télétravailleurs dans des situations bien différentes en termes de performance. Certains télétravailleurs seront plus performants, d'autres moins, ce qui soulève une véritable question d'accompagnement et d'adaptation. Je suis entièrement d'accord avec vous sur les objectifs, la charge de travail, la formation des managers chargés de mettre en œuvre l'organisation du télétravail. Il y a un véritable changement de paradigme en termes d'évaluation de la performance et de la productivité lors du passage au télétravail. Il faut envisager d'évaluer cette performance non pas en fonction du temps de travail, mais plutôt de la charge de travail et de ce qui est accompli pendant le temps de travail.

Cela signifie qu'il existe une durée légale de travail et que le temps réellement consacré aux tâches professionnelles doit être conforme au télétravail, de manière à éviter les situations où l'on tente de contourner les règles en continuant à travailler en téléchargeant des dossiers sans être connecté. Cela soulève de réelles questions en termes d'insuffisance professionnelle, mais il est essentiel que tout le monde soit formé et qu'il y ait une relation intelligente entre la charge de travail et la durée du télétravail. Le salarié ne devrait pas être contraint de continuer à travailler en dehors des heures de connexion pour boucler ses tâches.

Et puis, en termes de santé, le télétravail peut entraîner de nouvelles pathologies ou aggraver des pathologies existantes. On a évoqué les risques cardiovasculaires, la prise de poids due à une diminution de l'activité physique, l'apparition de douleurs, etc. Tout cela doit être pris en compte. Cela renvoie une fois de plus à la charge de travail et à l'apprentissage que l'on tire de cette situation, car le télétravail n'est pas identique au travail en présentiel.

Une dernière question importante concerne la liberté de contacter les salariés, par exemple en utilisant les e-mails. Les perceptions peuvent varier en fonction des institutions et des pratiques. Certes, un e-mail peut être considéré comme un espace personnel, mais c'est aussi un outil professionnel sur lequel sont diffusées des informations professionnelles et des relations collectives. C'est une vraie question de savoir si l'employeur autorise ou non la diffusion de tracts syndicaux par exemple, via les adresses e-mail. Cela peut être autorisé ponctuellement, par exemple lors d'une campagne électorale, où la liberté d'expression est garantie pour permettre aux candidats

de se faire connaître et d'avoir les mêmes chances d'être élus au sein des institutions représentatives du personnel. Il faut donc se poser la question de comment recréer une expression collective avec le télétravail.

Il est aussi intéressant de mentionner l'aspect original d'un local syndical numérique dans l'accord national interprofessionnel français. Cependant, cela soulève également la question de travailler en télétravail de manière permanente ou non, ce qui renvoie à nouveau à la question des locaux. Si l'on se penche sur les travaux scientifiques, on se rend compte que le télétravail permanent n'est pas nécessairement une solution idéale. En effet, cela peut entraîner des pathologies spécifiques liées au télétravail, un risque d'isolement, la rupture des relations collectives de travail et des problèmes de représentation collective. Ainsi, le télétravail permanent remet en question ce rythme de travail et soulève des préoccupations à prendre en compte.

Idéalement, le télétravail permanent n'est pas conseillé. Il faut pouvoir se revoir lors de réunions ponctuelles ou être présent une ou deux fois par semaine, car il y a une vie collective au travail et une représentation collective qui ne peut être rompue en passant en télétravail. Cela suppose donc de conserver des locaux adaptés. Même quand on est au bureau, on télétravaille avec d'autres qui ne le sont pas. Par exemple, ici, nous avons un grand écran qui nous permet d'être à la fois dans la salle et avec les autres.

Josef NEJEDLY

Bonjour et merci. Je suis en télétravail quasi permanent depuis 3 ans, pour des raisons professionnelles et personnelles. Je voudrais partager quelques réflexions.

En ce qui concerne la santé, il est difficile de mesurer l'impact du télétravail régulier et permanent sur la santé physique et psychique. Les yeux, le cerveau et la concentration devant les écrans sont des aspects à prendre en compte. Il est déconseillé de regarder les écrans pendant de longues périodes, car cela peut avoir des conséquences négatives sur le sommeil et sa qualité. Il y a une tension entre l'impératif d'être constamment connecté et l'idée que l'on doit travailler 8 heures par jour en étant connecté la majeure partie du temps, avec seulement une pause déjeuner. Il y a également le droit à la déconnexion qui se pose, et j'en ai discuté avec les médecins. Ils m'ont expliqué qu'il est recommandé de se déconnecter de certaines applications lorsqu'on se concentre sur un dossier, pour éviter le stress lié aux appels de l'employeur ou des supérieurs hiérarchiques. Cependant, cela soulève des questions sur la disponibilité. Il est nécessaire de définir des règles claires et précises pour que les salariés de l'Union sachent ce qu'ils peuvent faire pendant leur

temps de travail. Il y a une tension entre les recommandations médicales et la réalité du télétravail. Chaque institution peut avoir des réalités différentes, mais il est essentiel d'établir des règles pour répondre à ces questions. Par exemple, la durée réelle de travail au bureau est-elle de 8 heures par jour ? Est-il nécessaire de rester connecté pendant les 2 heures restantes, même si on n'a rien à faire ? Il y a donc de nombreuses questions à prendre en compte, comme le droit à la déconnexion ou le droit de ne pas être joignable lorsqu'on travaille efficacement. Certains employeurs ont exprimé le besoin de mettre en place des systèmes de contrôle, comme l'utilisation de caméras dans les cuisines, pour vérifier la présence des salariés. Cependant, il est important de trouver des solutions pratiques qui prennent en compte l'équilibre entre les besoins des employés et la réalité du travail. Il faut également tenir compte de la santé des salariés.

Georges VLANDAS

Il y a un phénomène aussi qui tient à la baisse relative des effectifs et donc, effectivement, la pression au travail augmente et surtout ce qui change, c'est l'intensité au travail. Ce qui est arrivé hier, par exemple, au groupe qui est ici, c'est qu'on a fini par exemple une réunion publique, pour une minute après, tomber dans un dialogue social sur le harcèlement, et là on finira la réunion ici pour aller tout de suite, sur un dialogue social sur les nouvelles règles en matière d'agent temporaire. Avant, quand on allait à Barcelone, il y avait une mission. On arrivait le soir, on faisait un repas, on se préparait le matin à l'heure du petit-déjeuner, on préparait, et puis ensuite il y avait deux heures de réunion, et après il y avait un temps de respiration. Ce temps de respiration aujourd'hui n'existe plus.

La pression de l'extérieur est très importante pour nous, syndicalistes. Quand on a des collègues qui ont des cas individuels, ils ne peuvent pas attendre qu'on se déconnecte, il faut le faire. Et donc, il y a une intensification du travail. Le temps qu'on a pour passer finalement au travail, c'est un temps qui est très intense et sans respiration, et donc ça peut poser des problèmes de santé.

Alexandre

Même dans toutes les urgences, il est possible de dire : "Écoutez, pendant maintenant 1h, je ne répondrai pas aux mails, je ne répondrai pas aux coups de fil, sauf exception, et à ce moment-là, vous pouvez me contacter sur mon numéro privé." Et généralement, cela est très bien respecté. Les autres font aussi généralement preuve de patience pendant encore 30 à 40 minutes. Je voudrais dire que oui, je suis tout à fait d'accord qu'on devrait prendre la législation comme exemple, mais dans

les cas où nous sommes en conflit, nous devons nous protéger. Nous ne pouvons pas nous reposer sur la protection juridique, car elle est quasiment inexistante. J'ai déjà fait le pas et j'ai essayé de m'adresser à la justice, mais mes chances étaient quasiment nulles. L'accès au droit à la défense des fonctionnaires et autres agents face à la décision de l'administration est quasi inexistante. Donc, c'est pour ça que j'ai réagi en disant que nous ne pouvons pas vraiment nous reposer sur ça. Nous n'avons pas la force d'exiger même ce qui nous est accordé.

Georges VLANDAS

Avant de vous donner la parole, Loïc, j'aimerais revenir sur la liberté de contacter les salariés. À partir du moment où l'on définit que l'espace de travail est un espace privé et que les emails ne sont pas uniquement professionnels mais aussi privés, il y a une contradiction entre le libre choix du consommateur-citoyen de recevoir ou de ne pas recevoir des publicités, et la liberté syndicale qui doit être renforcée selon les traités et les droits fondamentaux, voire même selon les préconisations de la Commission elle-même dans le socle européen des droits sociaux. Elle préconise d'ailleurs d'accroître les capacités de représentation du personnel. Il y a une sorte de contradiction, comme s'il n'y avait pas une hiérarchie établie au niveau juridique et que tout était sur un même plan.

Loïc LEROUGE

Merci beaucoup. Rapidement, parce ce qu'on est à la fin de notre rencontre : vous vous retrouvez dans un paradoxe où finalement vous mettez en musique, vous mettez en œuvre le droit de l'Union européenne qui apporte des droits progressifs sur ces questions. Il existe même une directive européenne sur le télétravail en cours de projet, que vous-même n'avez pas nécessairement les mêmes garanties à mettre en œuvre. Donc, c'est un vrai paradoxe, et c'est vrai qu'avec Joseph, la question du médiateur se pose réellement ici. Mais en tout cas, sur la question de mettre en place des règles claires, il est essentiel de cadrer la référence au télétravail, l'usage du télétravail, le recours au télétravail, le rapport au télétravail et la mise en œuvre du télétravail. Et cela ne peut pas simplement se faire de manière descendante, il faut que les parties se rencontrent et que l'on connaisse les véritables conditions de télétravail, la réalité du télétravail, pour que cette réalité-là rencontre les personnes en charge des décisions en matière de télétravail. Sinon, on est déconnecté de cette réalité-là. Donc, c'est un point important.

Ensuite, il y a quand même des questions, enfin des dispositifs juridiques sur lesquels vous pouvez vous saisir. Je ne connais pas toutes les institutions qui sont représentées ici, mais au minimum, il y a un droit du temps de travail avec une durée

maximale, un droit au repos, mais il y a aussi la question du temps de connexion, d'utilisation des écrans, par exemple, la fatigue visuelle qui recommande de faire des pauses toutes les 2 heures, par exemple. Il y a des choses dont vous pouvez vous saisir. Et aussi le droit du harcèlement, car il ne faut pas oublier non plus les questions de harcèlement, d'une nouvelle forme d'incivilité qui surgissent de ces nouvelles relations de travail, du télétravail. Donc, effectivement, il y a quand même des dispositifs sur lesquels on peut clairement s'appuyer pour pouvoir mieux réguler le télétravail ou établir des guides de bonnes pratiques.

Par ailleurs, il me semble que dans le projet de directive sur le télétravail, la question de la connexion et de la déconnexion est envisagée, le droit à des déconnexions. Donc, je vous renvoie aux dispositifs sur le temps de travail, la durée du travail et le droit au repos, car c'est aussi l'application de ce droit-là. Finalement, la connexion, est-ce un droit ou un devoir d'essayer de se déconnecter pour protéger aussi sa santé à certains égards ? Voilà, nous nous ouvrons encore à de nouvelles questions, j'en suis désolé, mais c'est aussi ce qui fait la richesse de ce sujet.

On n'a pas répondu à la personne dans le chat qui a évoqué le travail comme conciliation de la vie privée et professionnelle. Bien sûr, c'est un sujet très important. En pratique, cela peut parfois être difficile en fonction de la manière dont on est installé, selon les pays, selon l'organisation, etc., notamment avec les établissements scolaires. Donc, il faut que ce soit bien cadré, bien organisé. Après, il n'y a pas de raison que ça ne fonctionne pas. Cela peut être une aide à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Mais la question du télétravail permanent ou du télétravail partiel, c'est une vraie question aussi.

De l'open-space au télétravail

(3/4) :

Le télétravail, un travail à distance du monde

GRASPE N°44 Décembre 2021

Fanny LEDERLIN

Le télétravail étant amené à se pérenniser, aujourd'hui les syndicats, les employeurs, les juristes mais aussi les politiques, sont en train de réfléchir à la manière d'encadrer cette nouvelle forme de travail.

Les employeurs ont pour objectif de maintenir voire même, si possible, d'augmenter la productivité au travail mais aussi le lien de leurs salariés avec l'entreprise.

Les juristes doivent eux veiller à ce que les mêmes droits soient garantis pour tous, que les salariés soient en présentiel ou en télétravail, mais aussi à faire évoluer le droit du travail tout en maintenant ce qu'on peut appeler son « esprit » : Alain Supiot, dans son livre L'esprit de Philadelphie rappelait que les accords de l'organisation internationale du travail de 1944 avaient comme esprit l'idée à la fois d'une protection du travail et d'un accompagnement du progrès social. On peut dire qu'aujourd'hui les juristes spécialisés en droit du travail ont toujours en tête ce double objectif.

Les syndicats ont pour vocation d'obtenir des accords-cadres qui vont permettre aux délégués syndicaux de chaque entreprise de négocier dans les meilleures conditions mais aussi de maintenir les acquis sociaux obtenus par le passé et éventuellement d'obtenir de nouveaux droits.

Quant aux politiques, évidemment cela dépend des obédiences politiques, mais ils ont comme objectifs communs d'encourager la croissance, c'est essentiel ; de réduire le chômage, ou en tout cas d'empêcher qu'il n'augmente (et pendant la période de crise actuelle c'est sans doute malheureusement l'horizon que nous avons devant nous) ; mais aussi pour beaucoup, dans les sociétés néolibérales dans lesquelles nous vivons, de réduire les investissements publics, et le télétravail peut être bien entendu un moyen pour atteindre cet objectif, en pensant à ce qu'il peut représenter dans les facultés ou d'autres infrastructures publiques.

Le point de départ de notre réflexion sera de nous demander quels sont nos objectifs à nous, télétravailleurs. J'en ai identifié trois qui sont évidemment très larges et sur lesquels nous pourrons bien sûr revenir dans la discussion qui suivra.

Le premier revient assez régulièrement quand on évoque le télétravail : c'est la question du bien-être, du confort, de l'équilibre personnel et plus largement de l'épanouissement personnel au travail.

Le deuxième est plus large : celui de l'accomplissement collectif du projet d'entreprise, notamment en soulevant des questions autour du maintien des liens entre les travailleurs au télétravail. Au-delà peut aussi être évoqué la question du maintien des solidarités et des actions voire même des luttes collectives au travail, avec comme objectif final le progrès ou l'émancipation qui sont toujours un horizon du travail que nous pouvons avoir, que nous soyons d'ailleurs ou non syndiqués ou militants.

Enfin, dernier objectif, à chaque fois j'élargis la focale : celui d'une société juste. En tant que citoyens, nous sommes travailleurs mais ce n'est qu'une des facettes de notre vie de citoyens. Nous aborderons la question du maintien du lien social, d'une certaine forme d'égalité ou en tout cas de lutte contre la multiplication des inégalités, la question de la liberté qui se poserait au surcontrôle et puis plus largement la question de l'écologie, de la viabilité de notre travail et donc de la manière dont le télétravail peut contribuer ou non à cette viabilité.

Ce que je vous propose là est de rentrer dans chacun de ces grands objectifs. Nous verrons d'abord comment le télétravail peut contribuer à l'épanouissement des télétravailleurs, à leur bien-être, leur confort, leur équilibre personnel ; deuxièmement nous verrons comment le télétravail peut contribuer à la vie collective et au progrès social ; enfin, nous nous demanderons comment le télétravail peut contribuer à bâtir une société plus juste et plus écologique. J'évoquerai chaque fois l'enjeu que nous nous posons, les problématiques que soulèvent le télétravail et j'essaierai de vous proposer quelques pistes pour y remédier, pistes sur lesquelles nous pourrions revenir à la fin de l'exposé, l'objectif de cette séance est qu'elle soit le plus interactive possible.

Le télétravail et l'épanouissement des travailleurs

Nous avons vu que le télétravail recelait des aspects positifs, notamment en termes de bien-être individuel puisqu'il peut apporter à certain plus en termes de confort, d'autonomie, et même peut-être un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie personnelle.

Commençons par la question du confort : effectivement, quand on travaille dans des bureaux laids, inconfortables ou même déracinant comme on a vu que pouvait l'être les open spaces ou les flex offices, alors on est peut-être mieux chez soi. De la même manière, on peut vivre le télétravail comme un moyen de

réduire le stress lié au temps passé dans les embouteillages ou bien à essayer de gérer des relations parfois conflictuelles avec les collègues. Voilà pour les aspects positifs souhaitables du télétravail.

J'identifie quand même peut-être deux problèmes que je voudrais partager avec vous : le premier est celui de l'inégalité des domiciles. Nous n'avons pas tous le même, certains bénéficient d'espace, de tranquillité, de calme, quand d'autres au contraire vivent dans des espaces plus réduits. Cela pose une question d'inégalité entre les télétravailleurs, liés tout simplement à la différence de domicile entre chacun.

Deuxième problème que j'identifie : là, c'est plus une question de principe, quand on évoque l'agrément que pourrait représenter le fait de ne plus avoir de conflits avec ses collègues au travail on soulève quand même une question : qu'est-ce qu'une vie sociale privée de conflits ? Les conflits ne font-ils pas au contraire partie de la vie sociale, et qu'est-ce qu'un travail qui n'est plus « dérangé » par les autres ? L'un des intérêts du travail ne réside-t-il pas précisément dans le fait d'être dérangé, surpris, contredit ? La créativité au travail ne dépend-elle pas de ces contradictions, qui parfois peuvent être conflictuelles mais qui ne sont jamais insurmontables - ou c'est très rare - ? Le fait d'être exempté de ces conflits est-il vraiment un progrès en soi ? Cette question mérite d'être posée.

Quelques pistes, quelques solutions : nous allons essayer d'identifier derrière chaque problème des réponses, une forme de positivité pour contrebalancer la négativité des deux premières séances.

Concernant la question des inégalités de bureau : est déjà en discussion dans les accords en cours entre les différents acteurs économiques le fait que le télétravail doit se faire sur la base du volontariat. Il est assez clair je pense, et c'est sans doute valable pour l'ensemble de l'Union Européenne, que des travailleurs qui ne souhaiteraient absolument pas travailler chez eux sous divers prétextes - comme le fait que leur domicile ne soit pas un lieu confortable où ils aient envie de passer la journée - pourront refuser de télétravailler ; en tout cas c'est le sens des accords conclus en France entre les différents syndicats. D'autre part, le télétravail s'est pérennisé et une fois que la pandémie sera passée ne sera pas full remote mais hybride, ce qui va quand même contrebalancer ce problème d'inégalité que nous avons évoqué. On pourrait aussi imaginer que les open-spaces étant amenés à disparaître progressivement, de nouveaux espaces de travail pourraient s'ouvrir sous forme d'espaces de coworking qui seraient, pourquoi pas, financés par plusieurs entreprises qui mettraient en commun leurs financements mais aussi leurs travailleurs ou bien tout simplement par les pouvoirs publics. On peut très bien imaginer

que les pouvoirs publics ouvrent près de chaque télétravailleur des espaces publics, pourquoi pas gratuits, dans lesquels ils pourraient télétravailler hors de chez eux ; c'est une hypothèse que j'ouvre avec vous.

Voilà pour la question du confort, ensuite nous pouvons évoquer la question de l'autonomie. Le travail à distance nous donnerait une plus grande liberté de notre temps, la possibilité de s'aménager l'articulation entre sa vie privée et professionnelle de façon plus équilibrée, donc nous rendrait plus autonome. Je voudrais juste à ce stade faire une très courte digression sur l'origine du mot autonomie qui, vous le savez certainement, vient de l'association des mots auto et nomos, donc : « auto » à moi, et « nomos » la loi ; l'autonomie est le fait de se donner à soi-même sa propre loi. C'est le mot clé de la modernité, depuis environ le XVIIIe siècle - d'ailleurs ce mot apparaît à cette époque-là - et dans nos sociétés démocratiques, dans nos états de droits, il va de soi que nous n'acceptons plus de lois descendantes, qui viendraient de l'extérieur : qu'elles viennent de Dieu, de la nature, voire même de notre tradition et parfois nous remettons même en cause le pouvoir d'autorité de nos propres managers. Cette notion d'autonomie est aujourd'hui notre idéal et probablement le mot qui décrit le mieux notre époque et ce que nous voulons être. C'est au nom de cette valeur, de ce terme-là, l'autonomie, que le télétravail a été pour beaucoup vécu comme extrêmement profitable puisqu'il nous permettrait d'augmenter notre autonomie. En ce qui concerne l'articulation entre la vie privée et la vie personnelle, ce n'est peut-être pas si évident comme nous l'avons déjà vu, mais je voudrais soulever maintenant d'autres problèmes liés à cette question d'autonomie si on l'entend comme un synonyme de liberté.

Le premier problème, c'est qu'avec le télétravail on risque d'assister à une nouvelle forme de contrôle du travail. On a très peu évoqué cet aspect-là jusqu'à présent mais les nouvelles technologies que nous utilisons pour télétravailler permettent de surveiller d'extrêmement près les travailleurs : des logiciels intègrent des mouchards permettant de vérifier que physiquement le télétravailleur est bien là, mais aussi de regarder comment il manipule sa souris, de voir également sur quels sites il se rend... très peu de choses pourront être à l'avenir cachées aux employeurs quand on travaille sous cette forme-là. Tout cela est régulé, des autorités publiques vérifient notamment le respect de la vie privée, mais il n'y a pas d'évidence entre la généralisation du télétravail et une plus grande autonomie des télétravailleurs du fait même de ces moyens de contrôle contenus dans la technologie que nous utilisons pour télétravailler. Ensuite plus largement, en France c'est une certitude - c'est peut-être un problème français - : la

culture managériale n'est pas tout à fait mature pour laisser d'avantage d'autonomie aux télétravailleurs. La notion de confiance entre les employeurs et les salariés est encore complexe, il va probablement falloir faire évoluer la culture managériale, tout cela va passer par des formations et par une sorte de petite révolution culturelle pour permettre aux managers de donner plus de lest aux télétravailleurs pour les laisser un peu plus maîtres de leurs missions depuis chez eux.

Tout cela va se confronter à une difficulté supplémentaire, liée directement à la pandémie mais que je voulais partager avec vous parce qu'elle n'est pas sans poser de problèmes : en France en tout cas - je ne sais pas ce qu'il en est pour le reste des pays européens - la pandémie a été de pair avec l'extension du droit de surveillance de l'employeur, qui je vous le rappelle est responsable des risques sanitaires et psychosociaux de ses employés au travail, c'était déjà le cas en présentiel où il y a une obligation de veiller au bien-être sanitaire de ses employés et c'est maintenu à distance. Cela pose la question pour l'employeur : comment garantir cette responsabilité ? S'ils sont responsables il va bien falloir qu'ils surveillent leurs salariés en télétravail et qu'ils surveillent notamment qu'ils aient une bonne hygiène, une bonne assise, mais cela peut aller jusqu'à des questions du type : consomment-ils des psychotropes dans leur domicile ? Cela peut aller très loin et ne viendrait pas d'une volonté de contrôle de la part des managers mais tout simplement du droit du travail qui rend responsable l'employeur de la santé physique et psychique de ses salariés.

Cette autonomie, dont on se dit qu'elle pourrait être favorisée par le télétravail risque en fait de se confronter à ces difficultés d'augmentation de surveillance, de contrôle, pour diverses raisons que je viens d'évoquer là. Bien sûr, là aussi il existe des solutions pour éviter de tomber dans un excès de contrôle. D'abord, des autorités de régulation, en France c'est la CNIL, vont veiller au respect de la vie privée des travailleurs, peut-être aussi l'instauration d'un droit à la déconnexion qui permettrait au travailleur de ne plus être surveillé par leur employeur à un certain moment de la journée. Cela va passer par une formation des managers. Mais au-delà, peut-être que ce qui va être finalement remis en cause sera la notion de subordination qui dans le droit du travail français est essentielle pour définir la relation entre un employeur et son salarié. Va-t-on vers une redéfinition du salariat, avec la mise en place d'avantages centraux de la notion d'autonomie ; va-t-on voir disparaître la notion de subordination ? Dans ce cas comment éviter des abus, comment éviter qu'émerge une sorte de droit du travail au rabais ? Toutes ces questions sont en débat dans la communauté des juristes et des experts du droit du travail dans l'ensemble de

l'Union européenne mais elles ne sont pas minces, et le lien entre le télétravail et l'autonomie ne va donc pas de soi.

J'en arrive au troisième point, concernant notre première partie sur l'épanouissement personnel lié au télétravail, va-t-on par le télétravail avoir une meilleure articulation entre la vie privée et la vie personnelle ? Nous avons déjà évoqué tous les problèmes existentiels, presque philosophiques, que pouvait poser le télétravail notamment sur cette indifférenciation entre la notion de loisir et la notion de travail, et cette indifférenciation des temps de la vie qui risquait d'être envahie entièrement par le travail. L'un de vous a eu cette phrase que j'ai notée et qui identifie bien le sujet : « je ne sais pas si je travaille chez moi ou si je vis au travail ». C'est cette expérience à laquelle nous sommes tous confrontés aujourd'hui et continuerons de l'être si le télétravail se généralise, alors comment s'assurer de toujours rendre visible le télétravail pour retrouver une forme d'étanchéité entre la vie professionnelle et la vie personnelle ? Comment, aussi, mesurer le télétravail ? C'est une vraie question puisqu'il va falloir compter ce travail pour pouvoir le payer justement, et comment aussi éviter une forme d'auto-exploitation, puisque nous avons vu que nous sommes devenus des sujets performants ne répondant plus à l'impératif du « tu dois » mais à l'impératif beaucoup plus tyrannique du « je peux, donc je dois » ?

Je vous propose quelques pistes : bien entendu le droit à la déconnexion est là encore un élément très important pour cloisonner ces temps de vie, les syndicats sont en train d'en discuter. Je vois quand même un écueil avec ce droit à la déconnexion : le risque que nous soyons amenés à découper la journée en petits compartiments extrêmement serrés, et que finalement on négocie avec son employeur le droit de se déconnecter entre 11h30 et 12h, puis entre 14h et 15h, enfin qu'on ait des plages horaires extrêmement programmées, qui risquent d'aller dans le sens d'une aggravation de la tâcheronisation dont nous avons vu qu'elle procédait d'une logique du calcul. Ce rapport au temps, compartimenté, prévu et programmé à l'avance, ne va pas forcément dans le sens d'un meilleur épanouissement au travail. C'est aujourd'hui peut-être la seule solution pour éviter cette dilution entre la vie professionnelle et la vie privée. Former, pourquoi pas aussi, les télétravailleurs aux dangers de l'auto-exploitation. On reçoit beaucoup de formations annexes à nos compétences dans nos métiers, elles se sont notamment beaucoup développées sur le savoir-être ces dernières années, il me semble que la lutte contre l'auto-exploitation fait partie des savoir-être d'un travailleur en ce XXI^e siècle. Au-delà de la formation, se posera aussi la question de maintenir chez les travailleurs un esprit critique qui fait qu'à un moment donné ils savent s'arrêter, considérer qu'ils

ont fait leur temps et que leur tâche éventuellement peut être reportée au lendemain.

Télétravail et progrès social

Toutes ces questions nous amènent à celle, peut-être plus large, du travail comme progrès social et finalement à cette deuxième partie : comment le télétravail peut-il contribuer au progrès social et à la vie collective ? Cette question n'est pas simple. Nous avons aujourd'hui évoqué l'ensemble des difficultés liées au travail en général qui, par une tendance à l'individualisation, vont à l'encontre des collectifs dans le travail. Cela passe par de nouvelles dualisations, notamment la question de la disparition des solidarités au travail.

Comment éviter de nouvelles inégalités et de nouvelles dualisations du travail liées à cette modalité nouvelle qu'est le télétravail ? Il me semble que la dualisation principale que génère le télétravail est la distinction entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas. Nous avons vu que le télétravail concernait autour de 30% des actifs dans l'Union Européenne, donc c'est un chiffre important mais minoritaire : si l'on considère le télétravail comme un nouveau droit, un nouvel acquis social, alors se pose la question de la justice sociale puisque 70% des actifs ne pourront pas en bénéficier. Il me semble que cette question mériterait d'être adressée aux pouvoirs publics, et qu'il faudrait peut-être contrebalancer ce nouveau droit par un droit pour les activités non télétravaillables - agent de nettoyage, caissière, commerçant, etc. -, comme le droit à un jour chez soi, qui pourrait être une journée de formation ou de respiration, d'ouverture à la culture, au sport... Cette dualité n'est pas la seule que génère le télétravail. J'en ai identifié d'autres : on l'oublie peut-être, mais c'est d'abord un renforcement des inégalités au niveau mondial. De la même manière que la dernière révolution industrielle - pas la première, mais celle qu'on a appelé la mondialisation - a généré des inégalités entre les ouvriers qui bénéficiaient d'un droit du travail qui faisait augmenter leur salaire et ceux qui n'en bénéficiaient pas avec donc des zones de dumping social, aujourd'hui le télétravail va permettre à certains employeurs peu scrupuleux de pratiquer une forme de dumping social. Le patron de Facebook a exprimé de façon assez claire le fait que le télétravail allait lui permettre d'embaucher des ingénieurs en Inde et de les payer en fonction du pouvoir d'achat de l'Inde, plutôt que de celui de la Silicon Valley. Une nouvelle concurrence mondiale va être générée par cet accès généralisé au télétravail. Comment lutter contre cela ? C'est sans doute au niveau de l'organisation internationale du travail que cela se joue, le moyen déjà le plus efficace est d'interdire le télétravail à

100 % ; je sais que ce n'est pas encore à l'ordre du jour mais il me semble que c'est le moyen le plus simple d'éviter ce dumping social : obliger un travail hybride entre télétravail et présentiel.

Deuxième type d'inégalité : les inégalités sociales, nous venons de le voir, selon le domicile des travailleurs. On pourrait peut-être réduire cette inégalité en proposant une participation de l'employeur aux frais généraux des salariés, peut-être avec un inversement proportionnel au salaire, par exemple.

Troisième inégalité, les inégalités générationnelles : non seulement il y a des différences sociales entre les générations, puisque quand on est plus jeune on gagne moins bien sa vie donc en général on vit dans un appartement moins confortable, mais derrière cela il y a aussi toutes les inégalités liées à la formation, à l'encadrement, et à la question de la reconnaissance. Comment voulez-vous qu'un jeune qui télétravaille soit repéré par son employeur ? Il peut l'être, mais c'est bien plus difficile qu'en présentiel où on repère aussi une personnalité, une façon de s'exprimer, une agilité, une vivacité. Tout cela est beaucoup plus compliqué quand on est en télétravail, donc est-ce que cela ne va pas ralentir la carrière des jeunes ? C'est quand même une question. On pourrait donc peut-être imaginer un système de mentoring renforcé avec cette nouvelle modalité de télétravail.

Ensuite, les inégalités sexuelles. Là aussi, on l'évoquait assez rapidement au cours de la dernière séance : les femmes cumulent, les études le montrent, les tâches professionnelles et domestiques. Comment éviter que work from home soit synonyme de retour à la maison pour les femmes ? Le travail a quand même été l'un des grands acquis de la cause féministe, ce serait dommage qu'au prétexte d'une innovation technologique on fasse régresser le droit des femmes, là aussi il va falloir faire preuve d'inventivité, peut-être peut-on imaginer des tickets ménage, des tickets garde d'enfants sur le modèle des tickets restaurants qui seraient distribuées aux femmes ou aux hommes qui seraient en charge de leurs enfants en famille monoparentale. C'est une voie à explorer.

Enfin, dernier type d'inégalité que j'identifie - vous en verrez peut-être d'autres - : la difficulté de pratiquer le télétravail en situation de handicap. Cela a été évoqué dans quelques articles, le télétravail est difficilement compatible par exemple avec le langage des signes qui ne passe pas que par la vue comme on pourrait le croire mais aussi par une sorte d'énergie, une présence physique, et les personnes qui pratiquent le langage des signes évoquent pour l'instant de grosses difficultés à pouvoir suivre des visioconférences.

Au-delà de tout cela se pose la question de la solitude, des addictions, de nouvelles formes de harcèlement : à ce jour je

n'ai pas trouvé de travaux scientifiques sérieux sur la question mais évidemment, peut-être que le licenciement par zoom qui est une pratique déjà explorée par certains employeurs, aussi surprenant que cela puisse paraître, peut être considérée comme une forme de harcèlement. Imaginez ce que c'est de se connecter à une visioconférence et d'apprendre à cette occasion qu'on est licencié. Je pense que le droit du travail va s'emparer de cela, et ce serait très bien, mais on voit bien qu'au-delà de cela il y a aussi la question peut-être de la médecine du travail qui pourrait, pourquoi pas, venir à domicile vérifier que tout se passe bien, qu'on ne souffre pas ni de harcèlement ni de solitude depuis son domicile.

Nous en arrivons à la question suivante qu'on peut se poser qui est : comment maintenir le lien à l'entreprise et au projet collectif ? Cette question concerne non seulement les télétravailleurs mais aussi beaucoup les employeurs. Une réponse consiste là aussi à articuler obligatoirement télétravail et travail présentiel, je sais que sont explorées aujourd'hui des expériences du type visioconférence d'équipe, sur un mode de convivialité, et pas forcément uniquement des réunions de travail, peut-être pourrait-on généraliser aussi les séminaires en présentiel et pas seulement pour les cadres, pour renforcer la cohésion d'équipe, et aussi tout ce qui déjà commençait à exister avant la généralisation du télétravail du type mentoring : cette forme de relation entre un senior et un junior qui n'est pas fondée sur un rapport hiérarchique mais plutôt sur un échange de compétences et qui permet dans des échanges informels d'accompagner à la fois l'un et l'autre, le junior peut aussi beaucoup apprendre au senior.

Dernier point pour cette deuxième partie : comment maintenir les liens formels et de solidarité indispensable au progrès social ? Là, j'avoue que je ne sais pas. Je ne sais pas comment cela va se passer avec le télétravail, si ce n'est qu'on pourrait peut-être demander aux entreprises de mettre à disposition leurs locaux, un peu comme elles le font avec des salles de réunion pour les comités d'entreprise, pour qu'une fois par mois ou une fois tous les deux mois les salariés qui le souhaitent puissent se réunir pour parler de leurs conditions de travail et éventuellement formuler des revendications, des demandes à l'égard de leur employeur.

Le télétravail pour bâtir une société plus juste et plus écologique

Nous en arrivons à notre dernière question avant que nous ne puissions ouvrir le débat qui est l'objectif de cette séance : comment le télétravail peut-il contribuer à bâtir une société plus juste et plus écologique ?

Vaste question qui dépasse largement le télétravail. Nous aurons l'occasion la semaine prochaine de l'explorer davantage avec le travail au sens large, mais nous avons déjà vu que tout reposait sur la question du productivisme, modalité de travail aujourd'hui hégémonique dans nos sociétés, qui consistent en la quête illimitée de production maximale. Cette idée serait la finalité de l'activité économique et même de la société humaine, et foncièrement la cause de la détérioration de notre rapport à la nature. Nous sommes passés d'une métabolisation « harmonieuse », quand nous transformions la nature en respectant son cycle, à une forme d'exploitation et d'épuisement dont nous savons tous qu'elle n'est pas durable. En adoptant des modalités de travail plus respectueuse de la nature, de soi-même, des autres, du monde, on pourrait peut-être changer le rapport de production, le rapport au productivisme, et renouer avec quelque chose de plus sage.

Le télétravail peut-il nous aider à cela ? Nous avons vu déjà que le télétravail réduit nos déplacements néfastes pour le climat, c'est une première chose. Au-delà de cela, il faudrait que le télétravail nous amène à sortir de cette auto exploitation, de ce rapport illimité au travail, et nous amène plutôt à cesser de surexploiter et à essayer de pratiquer un travail qui s'aménage des micros-indisciplines, des petits braconnages pour lutter contre cette précarisation subjective dont nous avons vu qu'elle contribuait à une dépossession de soi provoquée par un travail trop invasif : un certain nombre d'études montrent qu'en télétravail, on travaille sur des amplitudes horaires trop grandes, trop tard le soir, trop longtemps. Comment résister contre cela ? Cela passe certainement par l'éducation mais aussi peut-être par l'introspection, ou même l'ouverture d'un débat de société sur la société que nous voulons construire, le rapport au travail que nous souhaitons avoir. Peut-être faut-il revenir sur ce rapport « existentiel » dont nous avons vu qu'il était central dans le travail, questionner cette façon dont nous souhaitons que le travail conditionne notre nature humaine et donc ne pas faire l'impasse sur ces questions-là dans la réflexion sur le télétravail. Dernier point avant ma conclusion : est-ce que les outils technologiques dont nous disposons peuvent nous aider à nous poser ces questions ? Je ne sais pas. Peut-être d'ailleurs des innovations sont-elles en cours aujourd'hui, ce qui est certain c'est que l'organisation du travail via Zoom notamment, ou de l'agenda partagé sur Outlook par exemple, ne vont pas dans le sens d'une libération mais plutôt dans celui d'une tâcheronisation, dans la mesure où nous assistons à cette compartimentation du temps, à cette programmation à l'avance et donc à cette dépossession de son propre temps subjectif, dont le télétravail risque d'être un accélérateur.

Derrière toutes ces questions se pose celle du travail au sens plus large et deux thèmes transversaux ressortent : la question du rapport au temps qu'induit notre travail, et aussi la question de notre rapport au langage, et ce sont ces deux sujets que nous explorerons la semaine prochaine en guise de dernière séance.

QUESTIONS

Que pensez-vous du « hot desking », qui a vu le jour avant la pandémie dans le quartier européen, permettant à des salariés de plusieurs entreprises de se rencontrer dans des bureaux communs à condition que l'entreprise paye un abonnement ?

Fanny LEDERLIN

C'est très intéressant, cela rejoint l'idée que j'avais à l'esprit avec ce principe d'espace de coworking qui pourrait, à l'instar des théâtres publics, des salles des fêtes, des lieux de culture, faire partie de notre paysage urbain de demain, et de la mission de service public que pourrait avoir la mairie ou la préfecture, ou qu'on peut tout à fait imaginer faire reposer sur un partenariat public/privé avec des entreprises contribuant au financement de ces espaces. On peut aller vers une modification de l'espace urbain qui intégrerait le télétravail à travers ces espaces ouverts à l'ensemble des télétravailleurs. Cela pourrait être une très bonne manière de ne pas rester chez soi - ce qui est quand même appauvrissant -, de lisser les inégalités puisque ce serait un peu comme de se retrouver au bureau, tout en gardant cette dimension plus libre, plus autonome, de pouvoir décider d'aller dans tel ou tel espace de coworking tel jour, ou tel jour de rester chez soi, on garderait une forme de dimension « à la carte » qui ne serait pas inintéressante, donc j'ai l'impression qu'il y a quelque chose à creuser.

Il est énoncé dans une directive de l'Union Européenne de 1989 que les employeurs sont responsables dans tous les aspects de la santé, de la sécurité des travailleurs. Cela n'a pas du tout été conçu pour le télétravail, est-ce que cela ne crée pas aujourd'hui une insécurité juridique propice aux employeurs ?

Fanny LEDERLIN

L'insécurité juridique est une première partie du problème mais cela amène le risque de l'excès de surveillance. En France ont lieu aujourd'hui un certain nombre de discussions entre les juristes, les experts du droit du travail, les syndicats, les patrons, pour combler cette insécurité juridique et aller vers une extension de la responsabilité et du droit de surveillance des employeurs. Ce n'est d'ailleurs pas à la demande des employeurs que cela a lieu mais à la demande des juristes, justement pour éviter cette insécurité juridique. Le problème de

mon point de vue, c'est que cette extension du droit de surveillance n'est pas sans soulever des difficultés quant au respect de la vie privée et à des questions plus larges, du type : jusqu'où l'employeur est-il responsable de la santé de son salarié ? Je m'explique : si quand on travaille à domicile on consomme des psychotropes - ce que les études semblent dire de façon très massive : les télétravailleurs fument plus de cannabis, se droguent d'avantage à la maison qu'au bureau et cela paraît logique, ils ne sont pas soumis au regard de leurs collègues - l'employeur peut-il aller jusqu'à mettre une puce dans un logiciel pour surveiller depuis l'ordinateur son employé et le cas échéant le sommer d'arrêter de consommer ces substances chez lui ? Cela rejoint l'idée aussi de l'invasion du domaine professionnel dans le domaine privé : où s'arrête le travail, où commence la vie privée ? L'insécurité juridique n'est pas souhaitable non plus mais la tendance, en France en tout cas, consiste à répondre à cette insécurité juridique par une augmentation de la surveillance de l'employeur, et un renforcement de la responsabilité de l'employeur jusque dans le domicile du télétravailleur.

Que va devenir l'aspect informel, qui faisait émerger sur le lieu de travail des conversations parfois personnelles et des solidarités qui ne sauraient être dans un cadre où tout est calculé, réservé à l'avance ?

Fanny LEDERLIN

Cette question de la disparition de l'informel est fondamentale, parce qu'elle touche à la perte de spontanéité au travail, à la perte du surgissement de l'inattendu, qui est ce qui survient dans l'espace public et qu'Hannah Arendt identifie comme la liberté. Avec le télétravail disparaît l'espace de travail dans lequel pouvait surgir l'inattendu, le spontané, l'intempestif ; intempestif cela veut dire « qui dépasse le temps ». Ce rapport au temps subjectif, qui n'est pas un rapport au temps quantitatif mais qualitatif, fait que parfois en cinq minutes on va débloquent un problème de quelqu'un au travail, on va lui trouver la solution ou parfois on va discuter pendant des heures, refaire le monde, et se mettre à évoquer des questions de solidarité, des questions beaucoup plus larges, des questions de citoyens alors que l'on est toujours au travail. Je pense qu'au-delà de toute la question du confort de l'expérience personnelle que l'on peut avoir en télétravail, se pose la question de devoir passer par des outils qui quantifient notre temps, qui le découpent spatialement parce qu'utiliser Outlook ou n'importe quel agenda partagé consiste à réserver des plages horaires à l'avance pour faire telle ou telle tâche, d'ailleurs maintenant si on veut discuter avec un collègue de la pluie ou du beau temps on va bloquer dans notre

agenda Outlook les quinze minutes qu'on aurait prises de façon spontanée si on avait été en présentiel. Ce n'est pas neutre, ce découpage nous automatise, nous fait vivre la journée avant même qu'elle n'ait eu lieu. Ce découpage empêche, en effet, le surgissement de l'inattendu et je pense va à l'encontre d'une expérience de liberté essentielle à la vie sociale, au politique. Je suis désolée mais je suis d'accord avec vous et je n'ai pas de solution.

Est-ce que finalement l'espace de coworking n'est pas des open space à distance, d'une certaine manière ?

Fanny LEDERLIN

Cette question va nous permettre d'essayer de distinguer l'un de l'autre.

Vous avez raison, cela peut être un danger, où l'espace de coworking se transforme en une espèce d'open space « du pauvre », au rabais, essentiellement utilisé par les télétravailleurs qui ne disposeraient pas chez eux du confort suffisant pour y télétravailler. Je le vois d'une manière différente et je pense que la question du financement, de l'articulation avec l'urbanisme, avec la politique de la ville, peut être déterminante pour qu'il en soit autrement. Ce que j'ai à l'esprit, mais peut-être est-ce une utopie, c'est l'idée que ces espaces ne soient pas conçus par les employeurs mais par les pouvoirs publics ; de la même manière que l'on pense quand on aménage une ville aux bancs publics, aux arrêts de bus, aux théâtres publics, aux maisons des jeunes et de la culture, aux terrains de foot qui permettent aux jeunes de se dépenser... bref : que ce soit intégré à une réflexion d'une politique de la ville.

L'autre idée que j'ai à l'esprit est qu'il en faut beaucoup, et petits. Il ne s'agit donc pas de recréer des open spaces impersonnels où on va demander au travailleur un maximum de performance dans la journée, mais au contraire d'avoir des espaces conçus d'abord avec pour objectif de maintenir la convivialité, le lien social, dans un objectif de vision publique. Les entreprises pourraient être mises à contribution tout simplement parce que ce sont elles qui ont l'argent et qu'elles en bénéficieront si leurs employés n'ayant pas un domicile satisfaisant peuvent y travailler. Je le vois dans une logique plus politique qu'économique et je pense que le fait d'avoir à l'esprit cet objectif-là peut en faire un lieu très différent de l'open space. Le cahier des charges, pour moi, est totalement différent.

En télétravaillant depuis plusieurs mois, on a atteint un certain niveau de disponibilité et de surcharge de travail qui fait que le stress est permanent, les effets collatéraux sont très pervers et

très insidieux. Un certain niveau très élevé doit être maintenu constamment et on nous en demande encore plus.

Fanny LEDERLIN

Votre témoignage ne m'étonne pas, je pars du même constat et c'est étayé par les études. La productivité au télétravail est d'ailleurs bonne, les employeurs n'ont pas à s'en plaindre. Cela passe effectivement par un surinvestissement des télétravailleurs, lié à ce que j'évoquais avec vous au cours des précédentes séances : cette société de la performance où notre propre chef intérieur nous donne l'injonction de travailler plus devant notre ordinateur, quitte à oublier notre corps et le temps qui passe. Nous sommes dans un univers, quand nous télétravaillons, qui n'a aucune surprise à nous apporter, alors nous sommes complètement concentrés sur notre tâche avec une attention extrêmement fatigante notamment en visioconférence : suivre une réunion de 2 heures en visioconférence est beaucoup plus fatigant qu'en présentiel. La question du stress est très grande aussi ne serait-ce que parce qu'il y a cet agenda compartimenté où on doit prendre des rendez-vous-même pour des tous petits sujets d'un quart d'heure, de vingt minutes, alors qu'en présentiel ce sont des sujets qui peuvent se résoudre tout seul, d'un regard, d'un mot, d'un point informel à la machine à café, tout cela nous l'avons évoqué et cela fait partie de l'expérience et des dangers du télétravail.

Ce desk sharing n'est-il pas une manière détournée d'obliger les gens à télétravailler de chez eux, parce qu'entre une solution mauvaise et une encore pire on choisit le moins mauvais ?

Fanny LEDERLIN

La proposition évoquée concernant l'espace de coworking, qui permettrait de faire une expérience un peu différente, ne serait qu'une rustine pour éviter de tomber dans les excès dont nous venons de parler ; je ne considère pas que ce soit une baguette magique et la solution à tous les problèmes. Il faut que nous cherchions tous, les employeurs compris, une façon de remédier à cela.

Pour moi, la façon la plus efficace de ne pas tomber dans ce stress ou même dans le burn-out que pourrait générer ce surinvestissement au travail est double : d'abord ne pas se résigner à télétravailler à 100 % de son temps, c'est essentiel, et négocier avec son employeur un temps de télétravail qui nous correspond, cela peut être un jour par semaine, deux, trois journées, cela va dépendre des individus mais il faut choisir le temps de télétravail qui correspond à sa nature et ensuite développer l'esprit de résistance, à un moment donné se dire qu'on arrête, ou dire à son employeur : « il est 18h30, j'arrête. Si

j'étais au bureau, je partirais pour prendre les transports en commun, je ne suis pas au bureau, j'arrête. » Je ne dis pas que c'est facile, on est toujours dans des relations de pouvoir compliquées avec son employeur mais il me semble qu'il faut avoir cette responsabilité personnelle en tant que télétravailleur pour résister à l'injonction que nous nous faisons nous-mêmes d'être toujours plus performant.

Quelle est votre position par rapport au télétravail à partir d'un autre pays ?

Fanny LEDERLIN

Il faut avoir à l'esprit, premièrement : le sujet du dumping social, qui se pose au plan mondial. Le télétravail va-t-il généraliser une forme de précarisation des cols blancs ? De la même manière qu'on est allé chercher des ouvriers dans les pays moins-disant en termes de droits du travail, va-t-on assister à un phénomène massif qui va consister pour les entreprises à aller chercher des cerveaux dans des pays moins protecteurs en termes de droit du travail ? Cela risque de poser de sacrés problèmes dans nos sociétés occidentales où les droits du travail sont plus solides. Cela entraînera une concurrence mondialisée, elle l'est déjà mais elle sera facilitée, fluidifiée par le recours au télétravail qui peut potentiellement ne pas aller dans le sens d'un mieux-être pour les travailleurs et même faire augmenter le chômage dans certaines zones géographiques de façon déloyale. Deuxièmement, un point plus théorique : on assiste depuis quelques années au phénomène de la fuite des classes sociales les plus aisées vers les régions du monde les plus ensoleillées, Barcelone ou Lisbonne pour l'Europe, etc. C'est un mouvement de migration de la part des classes les plus aisées qui consiste pour les gens qui peuvent se le permettre à aller vivre dans des régions où il fait bon vivre pour y travailler à distance dans différents corps de métiers, il s'agit pour beaucoup d'autoentrepreneurs. Le télétravail va sans doute encourager cela, il me semble que cela va aller dans le sens du creusement des inégalités : non seulement on aura des inégalités riche-pauvre que nous connaissons déjà, mais les riches bénéficieront d'un cadre de vie encore plus agréable et on va peut-être assister à une sorte de migration des classes aisées, je n'ai pas de jugement a priori là-dessus mais je me dis qu'il faut en tenir compte et ce n'est pas forcément positif au niveau de la justice globale, qui peut être l'un des horizons à l'aune desquels on pense.

Georges VLANDAS

Une autre question est la suivante : comment continuer à faire corps si quelqu'un est à Dubaï, l'autre au Japon et le troisième

en Amérique du Sud ? N'oublions pas que nous sommes une fonction publique et que le statut nous impose d'être à moins de 50km de notre lieu de travail. Ces questions s'étaient posées dans le contexte de l'élargissement. La Commission a souhaité pour un moment prendre des collègues qui parlaient le gaélique, ou le finnois etc., et a voulu les faire travailler à partir de leur pays d'origine, sans le coefficient correcteur, les 16 %. Mais elle a abandonné cette idée.

On pourrait créer des offices qui travailleraient éparpillés un peu partout et on aurait des interlocuteurs comme on a parfois pour certains services téléphoniques où manifestement les gens sont au Maroc ou ailleurs. Là, il faut faire attention aux doubles inégalités qui seraient instaurées, pas simplement les plus riches qui iraient dans les endroits ensoleillés, mais aussi la différence entre une élite salariale qui resterait sur le lieu de prise de position du pouvoir et les autres, éparpillés et atomisés.

Fanny disait : « vous pouvez résister, si quelqu'un vous demande d'aller au-delà de 18h30 ». « Vous pouvez résister », pour nous qui sommes un syndicat, c'est plutôt : « nous pouvons résister collectivement ». C'est toujours plus difficile de résister individuellement. La question est comment en tant que corps social a-t-on une conception commune de notre métier, des exigences par rapport à sa réalisation ? Nous défendons l'idée de travailler dans des conditions qui permettent l'activité parce que le télétravail peut aussi signifier des tâches données avec un contrôle, les gens oublient qu'on pourrait dire « tu es au paiement, tu dois faire 20 remboursements par jour. Si tu en fais 22, tu es mieux noté. » Il ne faut pas occulter cette dimension-là. Ce qui m'inquiète le plus c'est que du fait de la pandémie nous sommes dans une marche forcée vers un télétravail massif sans que nous ne puissions être en mesure de réfléchir, sans qu'on puisse dire comment on va avoir accès dans les bâtiments, c'est le cas à Bruxelles mais dans d'autres institutions aussi, on nous dit « dorénavant il y a des bâtiments qui ne pourront accueillir que 6 salariés sur 10 », ce qui veut dire de facto que si j'ai envie d'aller au bureau et que la place est occupée, je vais me retrouver comme à Belliard avec Wework, bâtiment où il y a 3000 abonnés pour 800 places, on arrive la matin, et on fait la queue...

Beaucoup de questions demeurent. Il est indéniable que le télétravail permet des avancées, cette réunion par exemple qui permet aux uns et aux autres d'être ailleurs qu'à Bruxelles. Nous organisons ainsi également nos réunions d'organisation ou le comité de rédaction de GRASPE, si quelqu'un est en Italie, on le fait en visioconférence ; mais s'il y a des avantages, sa généralisation pose des problèmes et il faudrait que nous en ayons la maîtrise. Ce que nous avons comme expérience, c'est le télétravail un peu avant la pandémie, celui des cadres, et nous ne

sommes pas conscients des risques bureautiques, psychosociaux, ni de la façon dont cela va affecter notre travail, c'est pourquoi nous préconisons une démarche qui consisterait à réfléchir sur le travail, à en discuter une fois que nous serons sortis de la pandémie avant de continuer.

Aujourd'hui beaucoup de collègues ont peur, et risquent de dire se contenter de travailler chez eux, avec un écran offert ; simplement dans un contexte budgétaire dégradé où la rubrique 7 du budget (ressources humaines) est de 2,5 milliards de moins, si on nous donne plus on va nous le prendre quelque part ; on va nous le prendre sur les bâtiments, sans que nous ne l'ayons choisi, sans que nous ne soyons consultés sur comment on va être hébergés. Je ne suis pas contre à priori des « open spaces », mais il faut que ce soit choisi, que cela corresponde à une logique de travail et que ce soit un mieux-être du point de vue du travail.

Toutes ces questions sont ouvertes c'est pourquoi nous avons pris l'initiative de faire ces séminaires et revenir de manière plus précise sur la question posée. Nous avons obtenu de la part de l'employeur quinze jours de télétravail pour faire la quarantaine et déjà la presse, par exemple Libération nous a critiqué sur le fait qu'on puisse partir de chez nous et aller télé travailler dans notre pays à Noël donc propager le virus, alors que la commission préconise de se confiner. Nous sommes dans un contexte populiste et puisque nous sommes sous les projecteurs nous devons en tant que corps faire attention pour défendre la fonction publique et la construction européenne parce que les détracteurs de la construction européenne s'attaquent à la fonction publique et s'attaquent à nous. Nous devons en quelques sortes être exemplaires, c'est une dimension supplémentaire.

La généralisation du télétravail amène une question territoriale, de migration vers les banlieues des grandes villes européennes ou les campagnes, voire vers d'autres pays en Europe : pour le coût d'un 30m² à Paris, on peut avoir un 300m² dans le sud de l'Italie. Je crois que nous devons avoir la fantaisie et la force politique de trouver des solutions légales pour ne pas rater la possibilité d'utiliser le télétravail pour renforcer la cohésion au sein de l'Europe.

Georges VLANDAS

Le télétravail va faire des économies dans les missions, mais ne va pas les supprimer toutes, car rien ne remplacera l'attrait d'aller sur place, voir les gens, discuter avec eux et être leurs encadrants formels.

Fanny LEDERLIN

Je vous propose une réponse qui est une ouverture vers la séance prochaine et servira aussi de conclusion : vous avez raison d'évoquer l'aspect écologique et territorial que représente le télétravail, c'est un sujet très important et c'est aussi au prisme de cela qu'il faut réfléchir au télétravail. Je vous propose juste cette question et puis on essayera d'aller plus avant dans son exploration la prochaine fois : l'amélioration du milieu ambiant - le milieu naturel qui serait donc préservé par la diminution de nos transports, de nos vols aériens, par un meilleur équilibre entre la ville et la campagne - peut-elle se faire au détriment de l'amélioration de notre vécu ou même en contrepartie d'une dégradation de notre monde vécu ? Je distingue milieu ambiant et monde vécu : le monde vécu est notre expérience existentielle, notre rapport à la nature, aux autres, à nous-mêmes et au monde.

Si l'enjeu du télétravail consiste à permettre un éclatement de l'humanité sur l'ensemble de la planète qui irait à contrario de ces regroupements aujourd'hui sur les mégapoles - dont on voit tous les limites, qui de toute façon ne sont pas viables durablement -, alors quels types d'existences allons-nous expérimenter, quels types de coopérations allons-nous pouvoir mettre en œuvre, quel type de civilisation allons-nous créer ? C'est peut-être un peu haut comme réponse, mais c'est la ligne de mire que nous pouvons avoir à l'esprit quand nous réfléchissons à ces questions.

Je ne propose pas de fermer les questions et les opportunités, mais en y réfléchissant d'avoir toujours à l'esprit ce à quoi elles peuvent nous conduire et de garder comme une pierre d'achoppement l'idée que le travail ne doit pas être simplement la manière la plus agréable, confortable et satisfaisante de gagner sa vie, mais la manière de s'accomplir collectivement, en lien avec les autres, d'édifier des œuvres, de fabriquer un monde commun, de coopérer avec nos congénères et finalement de fabriquer une société, ou des sociétés. C'est juste pour mettre en perspective cette question de l'écologie en se disant que dans l'écologie nous devons avoir à l'esprit à la fois la question du milieu ambiant et celle du monde vécu et donc de l'expérience existentielle que nous avons au travers de notre travail.

De l'open-space au télétravail

(4/4) :

A la recherche du collectif : quelles pistes pour retrouver la dimension sociale du travail

GRASPE N°46 Février 2023

Fanny LEDERLIN

[...] Cette séance-ci est prospective, nous allons réfléchir à la recherche d'un autre travail que je pourrais appeler un éco travail, l'inverse du néo travail : un travail à la fois écologique, dans le sens où il permettrait de rompre avec le productivisme à l'œuvre aujourd'hui, et dont nous savons qu'il est la cause de la dégradation de notre rapport à la nature, mais aussi dans un sens plus large, plus existentiel. Cet éco travail permettrait un meilleur rapport à notre monde vécu, aux autres, à nous-mêmes et au monde.

Pour rappel le néo travail, quant à lui, conduit à l'atomisation sociale des travailleurs - nous avons parlé de la nomadisation, mais aussi de la sous-traitance -, produit de nouvelles inégalités au travail - sexuelles et générationnelles notamment - et aboutit à la « tâcheronisation » des travailleurs. Tout cela s'inscrit dans le contexte sociétal d'une société de la performance où le sujet performant n'a presque plus besoin de chef pour être exploité, mais devient son propre petit chef intérieur, son propre petit tyran qui le conduit à multiplier les tâches préprogrammées et à ne jamais cesser de travailler, y compris dans sa sphère domestique comme nous l'avons vu pour le télétravail.

Comment veiller à ce que le travail - qui peut prendre des formes différentes dont celle du télétravail - ne nous empêche pas de nous soucier du monde commun, à la fois fait de notre rapport à la nature et de notre rapport aux autres, à nous-mêmes, comment ces modalités de travail nous permettraient-elles de nous soucier de ce monde commun et de nous épanouir d'une manière beaucoup plus viable et durable ?

Je vous propose pour cela de nous attaquer à deux questions : comment remettre du collectif au travail ? Nous avons vu que c'était essentiellement ce collectif qui était abîmé, contesté par les nouvelles modalités de travail et notamment le télétravail ; et comment concrètement faire l'expérience d'un travail écologique au sens large, préservant à la fois le milieu ambiant et le monde vécu ?

Remettre du collectif au travail

Plus profondément, nous pouvons nous demander : qu'est-ce qu'un collectif ? Qu'est-ce qu'une organisation sociale ?

Repartons du constat de l'essor du travail indépendant. Nous avons vu que ce travail indépendant pouvait être plus ou moins instrumentalisé, masqué, utilisé notamment par les nouveaux acteurs de l'économie que sont les plateformes digitales. Néanmoins, il existe aujourd'hui de la part d'un nombre grandissant de salariés un désir de s'établir comme indépendant, de s'émanciper de la relation salariale, de reprendre le contrôle sur leur agenda, leur hiérarchie, leur activité elle-même et donc de travailler de manière indépendante. Bien sûr, on pourrait se dire que ce désir s'inscrit dans cette tendance sociétale au zapping : de la même manière que l'on désire peut-être se mettre en indépendant au travail, on peut aussi souhaiter des relations sociales, amoureuses beaucoup moins durables, moins instituées, plus libres ; il existe une forme de consommation du travail comme il en existe une forme dans la vie sociale. Plutôt que de contester ce phénomène, nous pouvons en tenir compte comme de notre réalité actuelle et nous demander quels sont les problèmes, les sujets, que va poser l'essor de ce travail indépendant.

Ce travail indépendant va-t-il remettre en cause la notion même d'entreprise, de salariat, donc également le système de protection sociale héritée de la libération - qui s'appuie sur ces entreprises, sur ce salariat et sur les cotisations salariales, patronales, qu'il permet de collecter - ?

Cette question n'est pas aujourd'hui complètement d'actualité dans la mesure où le salariat concerne toujours 9 actifs sur 10 en France - dans le même ordre d'idée pour tous les pays européens -, j'adresse donc une tendance minoritaire, mais intéressante à identifier dans une séance de prospective, car il me semble qu'elle est amenée à devenir assez vite majoritaire. Le statut de travailleur indépendant doit normalement permettre au travailleur de développer sa propre clientèle, d'allouer son temps de travail comme bon lui semble, etc. Nous savons qu'un travailleur indépendant chez Deliveroo ou Uber ne dispose pas de son temps comme il devrait en disposer en tant que travailleur indépendant, il existe donc un détournement de ce statut. Les juristes sont en train de travailler à repenser ce statut et peut-être à le requalifier sous la forme de portage, par exemple, ou d'intérim, ce pourrait être une manière de clarifier ces fonctions d'indépendance.

En admettant que le statut d'indépendant continue de se développer : une fois que ce statut sera protégé, comment le réarticuler avec la notion de collectif au travail ? La première piste possible est déjà une réalité pour certains travailleurs : le

regroupement des galaxies d'indépendants. Ces conglomérats permettent à plusieurs indépendants de partager un espace ou des outils de travail, mais parfois aussi des ressources notamment juridiques pour mieux défendre leurs droits. C'est une première chose et on pourrait se dire qu'à l'avenir, si l'enjeu est de défendre la protection sociale telle qu'elle existe aujourd'hui et est structurée autour des entreprises, on pourrait imaginer à l'avenir que ce soit dans le cadre de ces conglomérats que l'on puisse organiser une collecte d'impôts, des cotisations sociales qui donneraient droit ensuite à une protection collective. La deuxième piste serait la création d'espaces de coworking publics intégrés au tissu urbain, qui pourraient devenir de nouvelles unités de travail dans lesquelles seraient mis en commun du matériel, mais également un projet social commun entre les travailleurs qui pourraient organiser de nouvelles solidarités.

Ces pistes de réflexion ne permettent pas de totalement reconfigurer un lieu de travail collectif, et le lieu d'une organisation sociale du travail plutôt que simplement de production. La production peut être collectivisée de la part de travailleurs indépendants dans un espace de coworking, mais comment dans ces espaces éventuels pourrait naître à nouveau l'idée d'une solidarité, d'une organisation, d'une action sociale collective de la part des travailleurs ? Je n'ai pas la réponse à cette question aujourd'hui, si ce n'est qu'il me semble que cela peut devenir un enjeu en termes de design : si l'on doit être amené après la pandémie à repenser les espaces de travail pour que les salariés - s'ils le restent, ou les travailleurs indépendants s'ils décident de collectiviser leurs lieux de travail - puissent travailler ensemble, l'enjeu consistera sans doute moins à générer du bien-être ou à créer une espèce d'espace ludique (c'est l'approche des GAFAM) qu'à concevoir des lieux de socialisation.

Comment concevoir des lieux où peut naître l'action collective, des lieux pensés davantage comme des espaces publics, peut-être, que comme des entreprises privées ? C'est une piste de réflexion, je me doute bien qu'elle va soulever des questions, il me semble aujourd'hui qu'elle pourrait être extrêmement fertile. Une question transverse à ce que nous avons abordé jusqu'à présent est celle du sens au travail. Une organisation sociale n'existe en effet pleinement que si elle donne du sens. Or, le grand problème apparu dans les entreprises au cours des dernières décennies, et ce bien avant l'émergence du télétravail qui serait bien en peine d'y répondre tout seul aujourd'hui, c'est cette question de l'épuisement du sens au travail. Elle peut naître d'une absence de sens - de nombreuses études ont montré que des travailleurs ne trouvaient plus d'intérêt à leurs tâches

quotidiennes - mais aussi de la saturation du sens au travail, point très intéressant de la sociologue Danièle Linhart.

A force de demander au travailleur de s'engager corps et âme pour leur entreprise, de faire preuve d'initiative, d'aller au-delà de la mise à disposition de leur savoir-faire pour proposer également leur savoir-être, autrement dit leur personne toute entière, à force de sursolliciter, de surhumaniser le management au travail, Danièle Linhart constate que les entreprises ont finalement saturé le sens en entreprise et l'ont essoré, ce qui expliquerait cette perte de sens, de repères, et ce sentiment d'inutilité que ressentent tant de travailleurs aujourd'hui, notamment les travailleurs de bureau.

En France, depuis une ou deux années, il est possible pour les entreprises d'exprimer leur raison d'être au-delà de leurs raisons économiques. Elles peuvent se présenter comme des « entreprises à mission », c'est le terme juridique, voulant dire qu'à côté de leurs objectifs économiques, elles se proposent de poursuivre une mission d'ordre sociétale. C'est le cas d'une entreprise comme Danone, devenue l'année dernière une entreprise à mission, sa mission étant de « nourrir le monde », ce qui s'apparente finalement à un projet politique. Ce mode de fonctionnement va de pair avec un management qui sollicite les travailleurs en leur demandant de s'engager au nom de cette mission comme un citoyen pourrait le faire ; donc on leur demande d'aller bien plus loin dans leur loyauté à l'égard de l'entreprise que simplement de bien faire leur travail : ils doivent aussi épouser cette mission de l'entreprise. Il se trouve que Danone a annoncé il y a quinze jours le licenciement massif de milliers de salariés en France, à la suite de l'épidémie de Covid.

Ces deux informations mises côte à côte, l'institution pour Danone du statut d'entreprise à mission et juste derrière l'annonce du licenciement massif de salariés, peuvent nous amener à nous demander quel est l'enjeu, le résultat de cette sursollicitation du sens au travail, de sa surproclamation, et quel effet cela peut avoir sur des travailleurs à qui on a demandé pendant des années de s'engager pour une grande cause (en effet les entreprises utilisent presque cette rhétorique des associations), pour ensuite se rendre compte que l'entreprise a une logique économique qui prédomine largement sur celle de l'enjeu sociétal. Nous ne pourrions pas trouver comment remettre du collectif au travail si nous ne nous attachons pas à réfléchir à cette disparition du sens au travail, que ce soit par sa dilution ou par sa saturation.

Pour redonner du sens au travail, il serait bon aussi de donner plus d'autonomie au salarié. On a vu avec le télétravail qu'on avait peut-être l'opportunité de donner plus d'autonomie au salarié, mais on a vu aussi que pesait sur le télétravail un danger,

celui d'un contrôle non pas présentiel, mais à la tâche, notamment par le développement de technologies permettant de mettre des capteurs, des mouchards dans les logiciels utilisés par les travailleurs. L'autonomie est certainement une voie par laquelle remettre du sens (et donc du collectif) au travail, mais cela ne va pas sans écueil.

Enfin, dernière manière de remettre du sens au travail et de créer les conditions pour que l'organisation prenne du sens et que la notion de collectif rejaillisse : peut-être cesser de n'avoir comme critères d'évaluation du travail que des critères quantitatifs - cette logique du calcul, ces indicateurs chiffrés qui sont aujourd'hui à l'œuvre, « tâcheronisent » les travailleurs et défont complètement le lien qu'ils peuvent avoir avec le sens de leur travail - pour proposer des critères plus qualitatifs.

Avant d'en terminer avec cette question du sens, peut-être pourrait-on aujourd'hui réfléchir aussi à la question du langage en entreprise. Cela peut paraître abstrait de passer du collectif au sens puis du sens au langage : pour moi, ces trois options sont extrêmement liées. Il ne peut pas y avoir de sentiment d'appartenance à une entreprise, de sentiment de participer à un projet commun si la question du sens n'est pas évidente pour les travailleurs, et la question du sens est intimement liée au langage, à la manière dont nous adressons les sujets dans l'entreprise. Une phrase de Montaigne illustre cette idée-là : « Nous ne sommes liés, nous ne tenons les uns aux autres que par le langage. »

Le langage est beaucoup plus qu'un moyen de communication, beaucoup plus que simplement l'aspect formel par lequel nous transmettons des informations, c'est la voie par laquelle nous donnons du sens et pouvons éventuellement faire surgir des collectifs au travail. Or, ce langage est considérablement abîmé par les modalités contemporaines de travail. Il existe de plus en plus à l'heure actuelle l'émergence d'une sorte de langue managériale, d'un jargon d'entreprise absolument abscons, constitué de sortes de tours de passe-passe sémantiques.

Depuis quelques décennies, on a remplacé par exemple le mot « ouvrier » par le mot « opérateur » ou « pilote d'installation », voire « conducteur d'automatisme ». De la même manière, le mot « qualification » qui était extrêmement usité pour parler des compétences professionnelles est remplacé par le terme « potentiel ». Le terme de « collectif » lui-même est remplacé par l'idée « d'unité », ou de « cellule ». Comment peut-on prétendre remettre du collectif au travail si on ne peut même pas adresser le terme de « collectif » et si, lorsque l'on fait partie d'une équipe de travail, on considère que nous faisons partie d'une « cellule » ou d'une « unité », termes qui nous ramènent à cette logique du calcul ou à une idée atomisée du travail, dans la mesure où les cellules n'auraient plus rien à voir les unes avec

les autres ? La notion de chef également, qui pose un rapport de pouvoir existant au travail comme dans toutes les structures humaines, est remplacée par la notion d'« animateur » ou de « n+1 ». Même les plans de licenciements ne sont plus nommés ainsi, mais « plans sociaux », ou « plans de sauvegarde de l'emploi ».

Par l'émergence de ce jargon managérial, d'entreprise, on assiste à une sorte de dilution du sens derrière des termes qui ont pour objectif de minimiser les rapports de force quand ils existent, ou d'invisibiliser des situations désagréables. On assiste aussi à l'émergence d'une langue abstraite, technocratique, par exemple le recours dans les sociétés francophones à des termes anglais. La société France Télécom a eu un procès très important l'été dernier mettant essentiellement en scène cette question de la dégradation du langage néomanagérial. Dans la société, le programme qui visait à licencier des milliers et des milliers de salariés était appelé « Next » ou « Time to move », ces termes sonnent assez sexy à l'oreille des Français et évitent d'aborder clairement le sujet du programme en question.

Le recours à l'usage du « bullshit » est également un détournement du langage très particulier qui ne consiste pas à mentir, mais à plaquer sur des situations des mots qui n'ont aucun rapport avec elles. Quand on utilise le « bullshit », ce n'est pas la réalité qui compte, mais ce que le discours dit de l'orateur. On le voit beaucoup dans le discours des politiques, c'est aussi une forme de dégradation du langage qui s'instaure considérablement dans les entreprises depuis des décennies.

Il n'y aura pas de renouveau des collectifs au travail, du sens au travail, si nous ne nous attaquons pas prioritairement à la façon dont nous parlons au travail. C'est à chacun de nous de s'emparer de ce sujet en refusant justement de parler un jargon stéréotypé auquel parfois nous ne comprenons rien nous-mêmes, de demander que ce soit reformulé quand quelqu'un nous adresse une mission sous ce langage-là. En reprenant possession d'un langage subjectif, nous avons le moyen de commencer à établir un autre rapport au travail, une autre forme de travail et c'est le premier pas vers l'écotravail.

L'écotravail

Si on devait résumer ce que serait un écotravail, ce serait un travail non productiviste, dans le sens où il n'épuiserait plus la nature, mais aussi responsable : un travail existentiellement satisfaisant.

Comment lutter contre le productivisme ? On ne va pas se lancer entre nous dans une réflexion révolutionnaire sur le soulèvement contre le capitalisme, qui peut être évidemment une voie pour

lutter contre le productivisme, mais ce n'est pas notre objectif aujourd'hui. Si on ne se situe pas dans une perspective révolutionnaire, il me semble qu'il y a deux voies pour essayer de réfléchir à un travail non productiviste : la première, c'est de réfléchir à la question du temps, la façon dont nous allouons notre temps au travail ; la deuxième, c'est de se poser la question de l'œuvre et là je vais revenir sur un point de définition pour distinguer l'œuvre de la marchandise.

Prenons d'abord la question du temps : de la même manière que nous avons vu que la question du sens au travail était un petit peu une « méta-question » habillant l'ensemble de celles que nous avons abordées jusqu'à présent, la question du temps a l'air centrale dans tout ce que nous avons pu évoquer au niveau des différentes modalités du travail au XXI^e siècle. Le point commun finalement entre tous les travaux du soin (les caissières, les agents d'entretien, toutes ces professions non télétravaillables), mais aussi les travaux du clic (micro-travail, travail digital, travail pour les plateformes, et le télétravail), est le découpage quantitatif du temps transformé en espace. Lorsque l'on fait l'expérience en tant que livreur à vélo des ordres algorithmiques que nous donne l'application par laquelle nous travaillons ; lorsqu'une agente d'entretien est sommée de terminer la pièce qu'elle nettoie dans le temps imparti également par l'algorithme qui la rappelle à l'ordre si elle prend trop de temps pour son travail, ou lorsqu'en tant que télétravailleur nous nous organisons avec un agenda partagé comme Outlook ou Google, en découpant notre journée de télétravail en des microréunions, des points d'étapes, des visioconférences, etc., nous avons un rapport spatial au temps. Ce temps est découpé, préprogrammé, par d'autres que nous quand il s'agit des algorithmes qui dictent le temps de travail, et par nous-mêmes lorsque nous sommes télétravailleurs : nous sommes obligés, pour faire un point d'étape avec notre collègue, d'avoir fixé dans l'agenda à l'avance une réunion de 30 minutes puisque, n'étant pas en présentiel, nous ne pouvons pas savoir s'il est disponible à ce moment-là. C'est la même mécanique de « tâcheronisation », de programmation à l'avance de notre temps et de découpage en deux dimensions du temps qui nous fait manquer cette troisième dimension beaucoup plus subjective, de dilatation, beaucoup plus existentielle, que nous pouvons vivre dans d'autres situations. Le grand danger des nouvelles modalités de travail, dont fait partie le télétravail, et qui s'appuient notamment sur les technologies qui permettent d'organiser le temps est la disparition du temps subjectif et sa substitution par une programmation qui automatise nos journées et est une forme d'aliénation pour les travailleurs.

Comment dépasser cela ? J'avoue qu'aujourd'hui, je dispose de peu de pistes. A part les micro-indisciplines évoquées dans les

précédentes séances, la question de la flânerie que l'on pourrait réactualiser aujourd'hui, j'ai identifié quand même une notion sur laquelle travaillent les juristes : l'idée de vie personnelle, qui serait une sorte de réserve d'autonomie du salarié y compris dans le cadre d'une relation de subordination à son employeur. Mais comment faire vivre cette vie personnelle quand on sait que la journée de travail est dictée par l'agenda rempli à l'avance ou par l'algorithme qui explique au travailleur comment faire ses tâches ? La question reste entière. Tout cela est lié au productivisme puisque plus le temps est segmenté, « tâcheronisé », programmé, plus il est productiviste dans le sens où il s'inscrit dans cette logique quantitative de rapport à la nature et au travail.

Deuxième point : la question de l'œuvre. Hannah Arendt, dans « La condition de l'homme moderne », distingue ce qu'elle appelle le travail, au sens de marchandise, Labor, de l'œuvre, Work. Ce qu'elle appelle « œuvre », ce sont les activités par lesquelles les humains fabriquent le monde, littéralement, en produisant des artefacts : une habitation, une maison, une route, etc. Tous ces éléments nous permettent de fabriquer un monde plus durable que nous-mêmes, dans lequel nous pouvons faire autre chose que survivre, c'est ce qui distingue le monde de la nature.

L'œuvre quant à elle s'oppose selon elle au travail, *labor* : activité cyclique consistant à se nourrir, nettoyer sa maison, s'occuper de ses enfants, etc. On pourrait dire aujourd'hui que les travailleurs du soin s'inscrivent plutôt dans l'idée de travail et que les artisans, les ingénieurs, s'inscrivent davantage dans une logique d'œuvre.

Il me semble que nous nous inscrivons aujourd'hui tous (travailleurs du secteur public, privé, des services, de l'industrie) dans la dimension de travail, et que nous avons perdu le contact avec l'œuvre. Notre travail étant dicté, « tâcheronisé », atomisé, il n'a plus la durabilité, il ne nous permet plus la maîtrise que suppose la notion d'œuvre. Si nous voulions faire émerger un autre travail, il nous faudrait renouer avec elle. Comment retrouver l'œuvre dans le travail ?

La voie du bricolage

Pour terminer, une voie me semble prometteuse, ce n'est pour l'instant qu'une esquisse sur laquelle je vais continuer à travailler : le « bricolage », sous une acception métaphorique. Il ne s'agit pas de faire de tout travail un travail manuel, mais d'essayer de comprendre comment, dans la logique du bricolage, on pourrait passer d'un rapport de travail à la tâche à un rapport du tâtonnement, du respect des matériaux qui nous

entourent, mais aussi des gens qui nous entourent, de notre propre organisme, de notre propre rapport au temps.

Le bricolage est une voie concrète par laquelle nous pourrions transformer à la fois nos processus de production, nos modes d'organisation, notre façon d'appréhender la matière et jusqu'à notre manière de considérer le travail et les travailleurs dont nous faisons partie. A l'inverse du processus propre au productivisme qui fixe une fin et des moyens pour y parvenir - tout ce qui concerne la logique de programmation du découpage en micro-tâches de Taylor à nos jours -, le bricolage permettrait de faire émerger une action libre, où le but visé comme effet prévisible ouvrirait toujours la possibilité dans les circonstances de détourner le travailleur de ce but ; contrairement à un processus avec un commencement défini, un plan de production et une fin fixée à l'avance. C'est le propre du productivisme et de la marchandise : tel objet, présentant telle caractéristique, produit dans telle quantité, à tel rythme. Le bricolage permettrait de prêter attention et d'assembler des éléments déjà existants pour faire apparaître des formes nouvelles et parfois inattendues, autrement dit il laisserait de la place pour une forme de spontanéité au travail.

Le bricolage se présente selon moi comme un mode de production et d'organisation qui permettrait de sortir du rapport de maîtrise et d'exploitation de la nature par les hommes pour y substituer un rapport de coexistence et de libre association. Bricoler, ce serait préférer le tâtonnement à la tâche, la coopération qui permet toujours la discussion et les débats à l'exécution d'ordres chiffrés dans une logique de calcul et l'improvisation créative au programme abstrait. Cela peut paraître utopique aujourd'hui, et évidemment on ne peut pas débarquer au bureau demain ou décider depuis chez soi en télétravail de travailler comme un bricoleur, mais c'est un concept aujourd'hui théorique qui me semble pouvoir constituer la base d'une réflexion future pour revoir notre rapport à l'organisation du travail, aux modalités de travail, et essayer d'inventer une voie alternative à celle dont nous avons vu qu'elle comportait de nombreux écueils.

Pour conclure, je voudrais juste vous citer une phrase que j'aime beaucoup de Sénèque dans l'une de ses Lettres à Lucilius : « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »

Georges VLANDAS

Pour que l'utopie ne soit pas qu'un ailleurs, coupé des réalités, elle doit se poser en réponse concrète aux problèmes qui se posent aujourd'hui.

QUESTIONS

Les secteurs du vivre-ensemble (cantines, crèches...) sont aujourd'hui mis entre les mains de prestataires de services, agences, ou sous le statut d'autoentrepreneurs, même dans nos institutions publiques où ces postes étaient avant tenus par des fonctionnaires jouissant d'une garantie d'emploi et des avantages du salariat. Tout le jargon actuel est une stratégie qui consiste par le mensonge à montrer sous un meilleur jour un concept d'atomisation, de dépouillement du travailleur de ses droits.

Fanny LEDERLIN

C'est la notion de sous-traitance, les prestataires de service se multiplient effectivement au sein des organisations. Cela s'inscrit dans un mouvement structurel du capitalisme - très clairement étudié et démontré par un certain nombre d'économistes ou de sociologues, de philosophes du travail - consistant à externaliser les activités qui ne sont pas directement productives, rentables.

Ce mouvement touche toutes les entreprises, toutes les organisations : les activités telles que le nettoyage (la première activité sous-traitée dans les organisations), les cantines, conciergeries, mais aussi les services informatiques de plus en plus, et d'une façon plus large toutes les externalités que produit l'organisation et dont elle ne veut pas avoir la charge. Par exemple, lorsqu'une entreprise pollue, elle charge à d'autres - collectivité publique, association de riverains - le soin de nettoyer ce qu'elle a abîmé. Tout cela participe, selon moi, d'un même mouvement que le sociologue contemporain Grégoire Chamayou appelle : « l'économie de la décharge ».

Aujourd'hui, la sous-traitance d'activités de nettoyage, par exemple, le recours à des prestataires de service, s'inscrit totalement dans cette idée d'économie de la décharge où les organisations se déresponsabilisent de tout ce qui n'est pas directement rentable et n'a pas directement de valeur. Le clou du phénomène est que les entreprises prestataires de service vont demander aux travailleurs employés dans ce cadre-là - les sous-traitants qui appartiennent à ce sous-travail invisibilisé, moins payé, moins protégé par le droit de s'établir en autoentrepreneur. Il n'est pas rare qu'on demande à une femme de ménage, à un agent d'entretien, de s'établir en autoentrepreneur ; comme s'il était travailleur indépendant et pouvait prétendre être son propre patron alors qu'il exécute une tâche dictée par un employeur, et en plus il est mal payé pour le faire. Cette mécanique cache une forme de scandale, au-delà de la dualisation du travail de nombreuses injustices vivent à travers ce phénomène, c'est pour moi l'un des très gros sujets du travail contemporain.

La logique du langage néomanagérial, cette novlangue bullshit ou langue de bois, a pour but de subjuguier les travailleurs et d'instaurer une rhétorique d'enfumage pour invisibiliser les rapports de force, mais aussi de masquer le fait que le droit du travail va être manipulé, de ne pas dire clairement que l'entreprise va opérer une réduction drastique de sa masse salariale quand elle le fait effectivement.

Ce langage-là a pour vocation de tromper, c'est pourquoi il est très important que chaque travailleur, chacun de nous quotidiennement, s'attache à ne pas l'accepter, à ne pas parler ce jargon, car il arrive à tout le monde en entreprise de se surprendre à utiliser cette langue-là qui n'est pas la nôtre, à utiliser ces mots-là en réunion, parce que c'est une habitude, cela fait sérieux, expert. Ne pas parler cette langue-là est un acte de résistance, c'est un effort quotidien que j'invite à faire.

L'internationalisation du travail pose de nouveaux rapports problématiques : nous n'avons pas tous la même culture managériale. Qu'est-ce qu'un emploi ? Qu'est-ce qu'une entreprise ? Comment s'organise-t-elle non pas dans une structure localisée, mais dans un ensemble plus vaste mondialisé entre managers n'ayant ni la même langue ni la même culture que les gens avec lesquels ils travaillent ?

Fanny LEDERLIN

Au-delà de cette novlangue existe une sorte de confusion ou de rapport au langage imprécis quand on travaille dans des langues différentes. Les entreprises ont essayé d'identifier la notion de collectif sous l'angle de l'uniformité. Par de nombreux ressorts comme ce jargon stéréotypé ou l'affectation très codifiée des réunions de travail, on essaye de faire vivre un collectif uniforme, dans l'idée d'unité. Peut-être qu'une voie pour travailler autrement consisterait, plutôt que d'aller chercher cette uniformité dans le collectif, à aller chercher la pluralité des points de vue et même de la langue : les travailleurs, même dans des langues étrangères, pourraient utiliser un langage singulier en précisant ce qu'ils entendent par tel ou tel terme.

Cela prend du temps et ne s'inscrit pas dans une logique productiviste, mais dans une logique de bricolage qui consiste justement à bidouiller avec des mots qui existent, sont étranges, ont parfois plusieurs significations et qu'il s'agit de mettre en commun, de partager, de traduire, tous ces échanges disparus à force d'être lissés par des modalités de travail, un langage, un rapport au temps stéréotypé, lissé, uniformisé c'est-à-dire « tâcheronisé », mot qui correspond à tous ces phénomènes.

Réfléchir à cette pluralité comme lieu du collectif plutôt que d'aller chercher le collectif dans l'unité et l'uniformisation est une autre piste pour faire émerger un écotravail, qui ne soit pas

dégradant mais au contraire enrichissant ; aller chercher dans le désir d'indépendance pourrait être une opportunité à saisir pour faire émerger cette pluralité.

Pour sortir d'une logique de calcul, de cette manière de mesurer le travail par des indicateurs chiffrés purement quantitatifs, quels seraient les indicateurs plus qualitatifs ?

Fanny LEDERLIN

C'est beaucoup plus intangible, mais il s'agit de tout ce qui permet de sortir d'un rapport « tâcheronisé » du travail, ce que nous venons d'évoquer (comme la question du rapport au langage, de la capacité à faire vivre la pluralité dans le collectif) pourrait être autant d'indicateurs qualitatifs du travail.

Ce n'est pas simple de formaliser, de mesurer qu'une réunion a été beaucoup plus riche, parce qu'on a pris le temps de débattre des mots, de se mettre d'accord, de discuter, plutôt que de tout de suite regarder l'ordre du jour et de cocher l'ensemble des tâches que nous avons à faire ensemble dans cette réunion.

Georges VLANDAS

J'ai quelques observations. D'abord, la question de l'indépendance des travailleurs. Il faut tenir compte du contexte. Au départ, il y avait une indépendance du travailleur qui choisissait lui-même la façon de travailler, selon des critères qui lui étaient propres, l'ampleur du travail, la zone qui était couverte. Puis le travail est destiné petit à petit à un marché qui progressivement impose sa propre logique de la concurrence, de la compétition. C'est le mouvement qui historiquement on passe de l'artisans, au travailleur à domicile de moins en moins indépendant qui est conduit à travailler dans les manufactures.

À partir du moment où aujourd'hui le télétravailleur ne dispose pas forcément d'un outil de travail, n'écoule pas de marchandises, ni des services mais travaille pour une entreprise, une entité, les finalités du travail et la manière de travailler sont imposées par cette entité extérieure à lui, avec l'illusion qu'il choisit encore lui-même: c'est un leurre, en fait c'est la contrainte externe qui détermine ses choix.

Sur la question de l'externalisation, il y a deux types dans la fonction publique : Celle du nettoyage, de la cantine - chez nous toutes ne le sont pas, mais la plupart - qui ne sont pas faites parce que ce n'est pas rentable en interne, mais parce que ce n'est pas au maximum rentable. L'externalisation introduit la rationalité de l'efficacité et du productivisme qui s'imposent au travailleur de l'extérieur. Le client détermine et on s'adapte au désir des clients, parce qu'on n'a pas le choix, le client est roi, le marché est roi. Il y a des contraintes budgétaires, même dans la fonction publique - elle ne se les impose pas d'elle-même - : les

États membres viennent de décider qu'il y aura près de 3 milliards d'économies sur les 7 ans en matière de gestion. L'externalité permet non pas de faire du profit parce qu'il n'y en avait pas antérieurement, mais d'en faire plus.

Une autre externalité n'est pas privée, mais publique : les agences d'exécution, voire certaines agences de régulation. On crée des entités externes au cœur du système, parce que précisément on peut y faire travailler des agents publics, aux contrats dégradés, moins pérennes et sur des échelles de rémunération moindres. Suite aux contraintes externes et aux problèmes qu'a eus la Commission au siècle dernier, liés à une externalisation privée non maîtrisée, on s'est mis à internaliser l'externalisation, à la fois pour faire des économies en créant des catégories sous d'autres échelles de rémunération, comme celles des agents contractuels et on flexibilise le travail en multipliant les contrats à durée déterminée. Je voudrais aussi revenir à une autre dimension : tout cela se fait dans un contexte de rigueur pour ne pas utiliser d'autres mots - Orwell nous rappelle qu'il faudrait mettre les vrais noms sur les réalités - un contexte d'austérité et de changements de la façon dont on travaille.

Les institutions européennes étaient des institutions de mission par excellence : cela se voyait à la façon dont on travaillait, le fait même qu'on participait à l'élaboration des projets de développement financés par les fonds structurels où on garantissait l'additionnalité, le partenariat, etc. et nous étions dans le processus décisionnel non pas pour décider à la place des entités externes ce qu'elles devaient faire, ce qui était le mieux pour elles, mais pour garantir que par exemple des finalités environnementales ou sociales soient intégrées.

Petit à petit, nous sommes passés vers des institutions de gestion, les missions sont toujours là. À partir du moment où il y a des sociétés de gestion, la question de l'efficacité, de la standardisation, de check-lists que nos collègues des agences exécutives connaissent où il ne s'agit plus forcément de réfléchir au contenu du travail mais plutôt de voir si l'argent a été dépensé, y compris dans le détail, monte en puissance. A ce type d'évolution du métier correspond aussi la possibilité de télétravailler plus massivement et à partir du moment où il y a un télétravail il y a aussi un contrôle et les tâches peuvent être divisées, « tâcheronisées ».

Personnellement, ce que je retire du télétravail c'est la possibilité d'une liberté. À partir du moment où le télétravail n'est pas structurel - donc obligatoire avec tout ce qui s'ensuit en termes de contrôle, de « tâcheronisation », etc. - il peut être significatif, fondé sur des projets et à des moments décidés par une équipe de travail, dans une logique commune, où on discute et où on se retrouve. Si le télétravail est utilisé plus massivement dans le contexte d'une flexibilité au plus près des réalités du

travail, cela peut être extrêmement positif. Nous le vivons ici en ayant des collègues qu'il est plus facile de voir maintenant qu'avant quand il était difficile d'être en présentiel. L'avenir verra une combinaison, une flexibilité et une mixité, des formes hybrides.

Le télétravail structurel a des conséquences en termes de contrôle, de « tâcheronisation », nous n'allons pas être laissés libres chez nous, cela aura des conséquences comme la disparition de la séparation entre le privé et le professionnel. Des formes de contrôle et de « tâcheronisation » nous seront forcément proposées et les conséquences suivront : il n'y aura plus la possibilité de revenir à des bureaux - même sans bureaux individuels, dans notre syndicat par exemple nous avons décidé de privilégier de manière permanente le travail hybride : des postes de travail dans une grande salle de réunion pour faire venir des gens, c'est une décision collective, et nous avons gardé des bureaux individuels pour ceux qui le souhaitaient -. La pandémie aboutira au fait que, par exemple, il y aura six places de travail pour dix personnes à cause de la contrainte économique. Tout ce qu'il se passe en ce moment n'est pas désincarné, tout cela se pose à des moments historiques déterminés, dans un contexte politique, budgétaire, et si on développe le télétravail et que l'employeur offre un ordinateur à la maison, il n'offrira pas également un bureau au boulot.

Il faut aussi s'interroger sur certains penchants que nous avons indépendamment de la pandémie, de délaisser le collectif, de considérer la mission du travail comme secondaire, au profit uniquement de la tâche : « Je dois faire 10 remboursements par jour, c'est utile, je le fais et je m'en vais ; de Grèce, de Bucarest, de Paris, peu importe : plus vite je m'en débarrasse, mieux c'est ». Mais où est la mission, le sens du travail ? Quelle est la finalité du travail et comment nous, fonction publique, pouvons prétendre bénéficier d'un statut et d'une créativité alors que finalement on peut être conduit à désirer un travail plus dégradé ? C'est l'enjeu que je vois aujourd'hui. La discussion doit continuer, c'est une réflexion à mi-parcours.

Pour aller vers cet écotravail, ne faut-il pas changer de paradigme économique ? Nous sommes dans un paradigme économique « de guerre » : le système met tout le monde en guerre, la collaboration n'est possible que pour tirer sur le même ennemi. L'être humain est en conflit avec tous les autres, mais aussi avec la Terre tout entière, toutes les autres espèces et ressources.

Fanny LEDERLIN

C'est une question stratégique : sortir de ce paradigme économique de guerre - je souscris à votre image -, auquel on

peut ajouter l'idée de concurrence. C'est vraiment le paradigme néolibéral actuel : une guerre de tous contre tous, la mise en concurrence des travailleurs entre eux, une privation de la nature. J'ai deux éléments de réponse.

La première, c'est que l'humanité est au pied du mur ; la crise écologique aujourd'hui prend des proportions dramatiques et ce qui semblait être une perspective futuriste il y a encore une trentaine d'années, aujourd'hui apparaît comme une perspective de court terme. D'ici une à trois décennies, le réchauffement climatique aura dépassé les 2°, nous savons que nous sommes en train de détruire considérablement la biodiversité. Par la force des choses, le système capitaliste tel qu'il existe aujourd'hui va être remis en cause. Ce système-là a des ressources extrêmement puissantes et a témoigné par le passé d'une capacité à se transformer, à se métamorphoser face à chacun des défis que lui a posé l'Histoire : à chaque nouvelle ère industrielle il a transformé son modèle d'organisation, ses modalités de travail. On peut donc se dire que ce capitalisme productiviste saura s'adapter, c'est tout ce qui est en train d'être réfléchi au niveau de la green economy, des technologies vertes qui se veulent des solutions qui, à mon avis, ne remettent pas en cause ce paradigme que vous évoquez.

Les difficultés et la crise écologique seront-elles suffisamment violentes pour mettre à bas le système tel qu'il existe ? Je l'ignore, ma voix n'est pas révolutionnaire au sens des révolutions du XXe siècle, je n'en appelle pas à une révolution à l'échelle planétaire et je ne crois pas que les conditions historiques n'y soient réunies.

En revanche, je crois beaucoup à la force de la multitude, donc chacun de nous peut sans doute résister à son niveau, en décidant de ne plus parler le jargon de l'entreprise, de sortir du découpage de la temporalité auquel le condamne son agenda électronique, d'avoir un rapport à sa mission beaucoup plus large que celui d'une micro-tâche et donc en résistant à l'injonction de multiplier les tâches, en s'octroyant des moments de micro-indisciplines, des moments pour questionner sa hiérarchie sur le sens de son travail.

La santé au travail et les risques psychosociaux dans le contexte du télétravail

Conférence avec Loïc LEROUGE, Directeur de recherche au CNRS, membre du Centre de droit comparé du travail et de la Sécurité sociale, 19 décembre 2023

Georges VLANDAS

La conférence d'aujourd'hui aborde le thème de la santé au travail et des risques psychosociaux. Nous sommes accompagnés de Loïc Lerouge, un intervenant que nous connaissons déjà et qui a précédemment animé des conférences sur d'autres sujets. Loïc Lerouge est directeur de recherche au CNRS, membre du Centre de droit comparé du travail et de la Sécurité sociale. Il est également l'auteur de nombreux articles et livres

Nous sommes reconnaissants de la présence de Loïc aujourd'hui. La santé au travail est un sujet qui revêt une grande importance pour nous. Il s'agit d'une thématique parfois sous-estimée, notamment dans le contexte du télétravail, où certaines de nos règles laissent cette question en suspens.

Le télétravail implique une approche numérique du travail, mais chez nous, il englobe également la réalisation des tâches au domicile. Je cède maintenant la parole à Loïc pour cette conférence qui sera suivie par une session de discussion.

Loïc LEROUGE

Nous entamons aujourd'hui la troisième conférence, formant ainsi un cycle thématique. Nous avons débuté en abordant les droits fondamentaux, explorant le droit de la santé et de la sécurité au travail, en mettant particulièrement l'accent sur les risques psychosociaux. Ensuite, nous nous sommes penchés davantage sur le télétravail. Aujourd'hui, notre approche est encore plus ciblée, se concentrant sur la jurisprudence liée aux risques psychosociaux et au télétravail, une sphère qui revêt une importance particulière pour vous tous.

Nous allons adopter une approche jurisprudentielle, débutant par le contexte européen, puis nous nous concentrerons sur la jurisprudence française.

Puisque nous sommes dans un cycle de conférences, permettez-moi de rappeler quelques points abordés précédemment. Il est crucial de comprendre que la santé et le travail forment un système interagissant entre eux. Ainsi, prendre soin de la santé

au travail revient à prendre soin du travail, et vice versa. Ce système s'inscrit dans un environnement complexe, composé de multiples sphères qui interagissent entre elles, formant un environnement en crise ; il s'agit de sphères telles que les sphères sociétales, économiques, sociales, climatiques, sanitaires, migratoires, démographiques, géopolitiques et numériques.

Comprendre cet environnement, c'est lui donner du sens. Le droit peut jouer un rôle crucial dans l'attribution de sens à la santé au travail au sein de cet environnement. Cela nous conduit à adopter une approche holistique, prenant en compte toutes les composantes de la santé au sein de ces sphères interconnectées, afin d'influencer le système santé-travail. Une approche macro-holistique surplombante est essentielle pour passer à l'action. Je pose des questions éthiques, car l'éthique nous pousse à remettre en question les points fondamentaux de la santé et de la sécurité au travail aujourd'hui, et à réfléchir à la construction progressive sur ces bases.

En ce qui concerne notre sujet d'aujourd'hui, les risques psychosociaux peuvent être accentués par la pratique du télétravail à domicile. Les temps de repos ne sont parfois pas clairement définis, et la charge de travail constitue une préoccupation majeure : comment calibrer la charge de travail pour éviter que la vie professionnelle ne déborde sur la vie personnelle et familiale ? Le débordement des heures de travail peut être facilité par une activité en télétravail.

Le télétravail remet également en question les limites et les frontières de l'espace de travail. Il n'y a pas véritablement de définition de l'espace de travail. Comment définir un espace de travail au domicile ? Comment définir un espace de travail entre le domicile et le lieu de travail ? Tous ces environnements sont-ils des lieux de travail par essence ? Beaucoup de questions se posent. Juridiquement, définir ces aspects se révèle complexe. Nous évoluons dans divers espaces de travail et divers espaces temporaires, soulevant la question de la durée du travail.

Il faut rappeler que les partenaires sociaux européens ont entamé par une conférence un programme de travail conjoint pour 2022-2024 afin d'aboutir à un accord sur une directive européenne régulant le télétravail. L'objectif est d'harmoniser la pratique du télétravail au niveau européen, en s'appuyant sur l'accord-cadre européen relatif au télétravail du 16 juillet 2002 tout en préservant le principe du volontariat. La responsabilité des employeurs en matière de santé et sécurité au travail dans le cadre du télétravail doit également être clairement définie, tout comme la question de la déconnexion et de la prise en charge des équipements de connexion lorsque l'on travaille à domicile.

Pour rappel toujours, en ce qui concerne le cadre juridique fondamental international : quand on parle de santé au travail,

on s'inscrit dans le droit de la personne humaine à la santé, un droit à la protection de la santé physique et mentale, à la santé sociale aussi, au travail. C'est un droit riche, cohérent et qui est vecteur de justice sociale. Chaque individu qui travaille a un droit fondamental de voir sa santé protégée, quel que soit son lieu de travail, quelle que soit la taille d'une entreprise, quel que soit le statut. Alors, cela renvoie évidemment à des déclarations comme la déclaration de Philadelphie, qui concerne les buts et objectifs de l'OIT, au sein de laquelle l'OIT et les différents États membres s'engagent à réaliser des programmes propres à permettre une protection adéquate de la vie et de la santé au travail dans toutes les occupations. La constitution de l'OIT précise aussi la nécessité d'améliorer les conditions de travail, de rendre le travail plus humain. Ce cadre fondamental international s'applique au télétravail et aux États membres de l'Union européenne et à l'Union européenne, on y reviendra tout à l'heure.

Par ailleurs, la santé au travail est devenue un droit fondamental. Selon la déclaration de l'OIT des droits fondamentaux au travail qui a été amendé en 2022, le droit à un milieu de travail sûr et salubre, sûr et sain, est devenu un droit fondamental, comme l'interdiction du travail des enfants, l'interdiction des discriminations, la reconnaissance du droit de se syndiquer et de la négociation collective. On peut même d'ailleurs — c'est une réflexion — envisager de relier le droit fondamental à un environnement, un milieu de travail sûr et sain avec le droit fondamental à la négociation collective pour travailler sur ce sujet et le faire avancer.

Ensuite, les conventions 155 sur la sécurité, la santé au travail et la Convention 187 sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail et le développement d'une culture de la santé et de la prévention de la santé au travail ont aussi un caractère fondamental et s'opposent à tous les États membres, avec la reconnaissance de la santé physique et mentale, de la prise en compte de la prévention le plus en amont possible, etc. Cela s'applique évidemment au télétravail.

Il y a d'autres conventions importantes qui ne sont pas dans le paquet couvert par la déclaration de l'OIT de 98, mais qui sont importantes : la convention 161 sur les services de santé au travail, la Convention 190 sur la violence, le harcèlement au travail, qui sont des conventions qui concernent la santé au travail, qui porte forcément aussi sur le télétravail, parce que le télétravail, c'est le travail. Quand nous télétravaillons, nous transformons la pièce dans laquelle nous opérons en lieu de travail. Donc le droit de la santé au travail s'applique. Et la convention 190 visant l'élimination de la violence et le harcèlement au travail est très importante en ce qui concerne le télétravail, parce qu'on s'aperçoit qu'il y a la question du cyber

harcèlement à traiter, et celles de la charge de travail, des risques psychosociaux, mais aussi des violences domestiques, des violences conjugales. La hausse des violences conjugales pendant la période de la Covid, liée aux contraintes du confinement et à la nécessité de travailler depuis chez soi, souligne malheureusement l'importance cruciale de la Convention 190 dans notre contexte.

En ce qui concerne le cadre juridique actuel de l'Union européenne, je mentionnerai en premier lieu la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs de 1989. Cette charte comprend un titre dédié à la protection de la sécurité et de la santé dans le milieu de travail, soulignant l'importance des conditions de vie et de travail, de la santé et de la sécurité dans le milieu de travail pour améliorer le domaine social et faciliter la libre circulation. La libre circulation des travailleurs est conditionnée au respect des conditions de vie et de travail, avec la garantie que chaque travailleur doit bénéficier de conditions satisfaisantes de protection de sa santé et de sa sécurité dans son milieu de travail. Bien que datant de 1989, cette charte, initialement centrée sur le milieu de travail traditionnel, est aujourd'hui tout aussi applicable au milieu du télétravail.

La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne du 7 décembre 2000 est également d'une grande importance, notamment son article 3 qui affirme le droit à l'intégrité de la personne, reconnaissant à chaque individu le droit à son intégrité physique et mentale. Cela s'applique non seulement au milieu de travail traditionnel, mais également à tous les espaces de travail, y compris le télétravail. L'article 31, soulignant le droit de tout travailleur à des conditions de travail respectueuses de sa santé, de sa sécurité et de sa dignité, est également un point essentiel que nous aborderons ultérieurement.

Enfin, la Cour des comptes européenne, dans son troisième rapport datant de 2003, souligne un sentiment de frustration dans l'environnement de travail au sein du personnel des institutions européennes, notant que certains partent plus tôt à la retraite pour des raisons de santé, et que les affections psychiques représentent environ la moitié des pathologies à l'origine des mises en invalidité à la Commission européenne. Ce rapport, bien que datant de 2003, demeure pertinent, particulièrement en ce qui concerne les fonctionnaires des institutions européennes, notamment de la Commission.

La directive du 12 juin 1989, axée sur l'amélioration des conditions de travail, mérite mention. Son article 2 rappelle que le droit à la protection de la santé au travail s'applique à tous les secteurs d'activité, qu'ils soient privés ou publics. L'article 5, paragraphe 1, impose à l'employeur une obligation générale de sécurité et de prévention couvrant tous les aspects liés au travail.

Un premier élément de jurisprudence est lié à cet article : un arrêt de la Cour de justice des Communautés européennes, aujourd'hui la Cour de justice de l'Union européenne, en date du 15 novembre 2001, dans l'affaire Commission contre Italie, dans lequel La CJCE a statué que l'énumération des risques dans la directive-cadre n'est pas exhaustive et ne se limite pas à ce qui y est explicitement mentionné. La directive-cadre impose une obligation générale de sécurité, basée sur des principes généraux de prévention, ce qui signifie que l'évaluation et la prévention des risques doivent couvrir l'ensemble des risques présents sur le lieu de travail.

Ensuite, parmi les directives-filles de la directive-cadre de 1989, une directive importante au sujet du télétravail concerne les prescriptions minimales de santé relatives au travail sur des équipements écrans de visualisation. La définition, les éléments, les droits et les devoirs énoncés dans cette directive demeurent d'une grande pertinence, et il est toujours instructif de s'y référer. Dans sa définition, cette directive couvre tout équipement comportant un écran de visualisation. Elle précise qu'un poste de travail englobe un équipement écran, éventuellement un clavier, des dispositifs pour saisir des données, un logiciel faisant office d'interface homme-machine, des accessoires, etc. Ces éléments sont tous présents dans le contexte du télétravail et des postes de travail en télétravail.

L'article 3 de la directive impose l'obligation d'analyser les postes de travail utilisant des écrans de visualisation et d'évaluer les facteurs d'exposition associés. Ainsi, les employeurs doivent mener une analyse des postes de travail pour évaluer les conditions de sécurité et de santé pour les travailleurs, en particulier en ce qui concerne les risques liés à la vue, les problèmes physiques et la charge mentale. Il est à noter que c'est l'une des rares directives européennes qui aborde explicitement la charge mentale ou la santé mentale. On retrouve également cette approche dans la directive concernant les femmes enceintes et allaitantes, où les questions de charge mentale et de santé mentale sont également prises en considération. Cette approche, capable de distinguer la santé physique de la santé mentale, est cruciale, car dans la pratique du droit du travail et de la santé au travail, la santé physique est souvent prédominante. Ainsi, il est essentiel d'inclure dans les textes la dimension mentale de la santé, conformément à la perspective de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui considère qu'il n'y a pas de santé sans santé mentale. Ensuite, les employeurs, conformément à l'article 3 de la directive de 1990, sont tenus de prendre des mesures appropriées pour remédier aux risques identifiés par l'évaluation, en tenant compte de la combinaison des incidences de ces risques.

L'article 6 concerne l'information des travailleurs. Ces derniers doivent recevoir des informations sur tous les aspects liés à la sécurité et à la santé liés à leur poste de travail, y compris leurs postes de télétravail liés aux écrans de visualisation. Ils doivent être informés de toutes les mesures de sécurité et de santé dans ce contexte, et chaque travailleur doit recevoir une formation sur les modalités d'utilisation avant de commencer ce type de travail. Il est tout à fait envisageable d'organiser une formation préalable au télétravail afin d'acquérir les compétences nécessaires pour gérer le travail, comprendre les relations avec l'employeur, gérer le temps de travail et l'espace de travail, etc. Cela pourrait inclure des informations sur l'organisation du poste de travail.

En ce qui concerne le déroulement quotidien du travail, l'employeur doit concevoir l'activité du travailleur de manière à ce que le travail quotidien sur écran soit interrompu de manière périodique par des pauses ou des changements d'activité afin de réduire la charge de travail sur écran. Malheureusement, cette notion est souvent négligée de nos jours, et il est important de se rappeler qu'il est bénéfique de faire des pauses régulières, par exemple toutes les 2 heures, pour reposer la vue et alléger la charge cognitive liée au travail sur écran. Travailler en visioconférence, comme c'est courant aujourd'hui, représente un investissement différent par rapport au travail en présentiel dans une salle de réunion. L'éclairage est artificiel, et les signaux des interlocuteurs, les gestes, peuvent ne pas être perçus de la même manière. C'est un mode de travail différent. Il est également essentiel que les travailleurs et les représentants des travailleurs soient consultés. Leurs retours sont importants pour remonter les problématiques réelles de l'activité de travail, car la conception du travail, y compris du télétravail, peut parfois différer de la réalité pratique, qui peut être plus complexe.

En ce qui concerne la protection des yeux et de la vue des travailleurs, ces derniers doivent bénéficier d'un examen de la vue approprié avant de commencer le travail sur écran, et à intervalles réguliers par la suite. En cas de troubles visuels liés au travail sur écran, les travailleurs doivent avoir accès à un examen ophtalmologique si les résultats des examens antérieurs le rendent nécessaire. Il s'agit d'un ensemble de mesures de précaution et de prévention souvent négligé de nos jours. De plus, les travailleurs doivent recevoir des dispositifs de correction en lien avec le travail sur écrans, et ces mesures ne doivent pas constituer une charge financière pour eux.

Enfin, le point 5 : en ce qui concerne la protection des yeux et de la vue des travailleurs, il est important de lier ces aspects aux systèmes nationaux de santé ou aux systèmes de sécurité sociale. Les branches accidents du travail, maladies professionnelles, par exemple, pourraient prendre en charge ces mesures de

prévention. C'est un aspect auquel on ne pense pas toujours, mais qui mérite une attention particulière.

Ensuite, une directive qui, bien qu'elle ne soit pas une directive-fille, s'apparente également aux questions de santé et de sécurité au travail, concerne la question du temps de travail et de l'aménagement du temps de travail. L'article 6 de la directive 2003/88 stipule que la durée du travail et le temps de repos doivent être adaptés en fonction des impératifs de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs. Cette disposition est particulièrement pertinente en ce qui concerne le télétravail, car le temps de télétravail n'est pas nécessairement équivalent au temps de travail traditionnel. Les modalités de télétravail peuvent différer, et il est crucial de prendre en compte diverses considérations dans ce contexte.

Enfin, il est important de rappeler le treizième considérant de la directive 89 et le quatrième considérant du préambule de la directive 2003/88. Ces dispositions soulignent que l'amélioration de la sécurité, de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail est un objectif qui ne doit pas être subordonné à des considérations purement économiques. Cette notion sera examinée plus en détail au fur et à mesure de l'étude de la jurisprudence. La décision de mettre en place le télétravail, de ramener les travailleurs au bureau ou de prendre des mesures similaires ne doit pas être guidée uniquement par des considérations économiques. Il est essentiel de prendre en compte des facteurs sociaux, familiaux, de confort de travail, et bien d'autres, dans ces décisions.

En ce qui concerne la question des risques psychosociaux, il n'existe actuellement aucune directive spécifique sur les risques psychosociaux au sein de l'Union européenne. Il est possible qu'un projet de directive sur les risques psychosociaux soit élaboré à l'avenir, mais cela reste une question en suspens. Cependant, il existe des phénomènes, des éléments et des questions, liés de près ou de loin aux risques psychosociaux.

La première considération concerne l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, ainsi que le concept de discrimination. Dans la directive de 1078, on aborde le harcèlement, qui s'inscrit véritablement dans le champ des risques psychosociaux, renvoyant à une forme de discrimination. Le harcèlement est défini comme un comportement fondé sur un motif ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

La directive 2006/54 sur la mise en œuvre des principes d'égalité des chances et d'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail est également pertinente. Son sixième considérant évoque le harcèlement ou le harcèlement sexuel, contraires au principe d'égalité de

traitement entre hommes et femmes, constituant une discrimination fondée sur le sexe. Ces formes de discrimination se manifestent sur le lieu de travail, mais aussi lors de l'accès à l'emploi, la formation, la promotion professionnelle. Elles sont interdites et doivent faire l'objet de sanctions.

Pour explorer la jurisprudence du Tribunal de la fonction publique dans l'Union européenne en matière de harcèlement, il existe un répertoire propre à la fonction publique, fournissant un panorama complet sur la jurisprudence en matière de harcèlement moral. Une analyse détaillée de toute la jurisprudence n'est pas possible ici pour des raisons de concision.

Enfin, il y a la question de la stratégie de l'Union européenne en matière de santé et de sécurité au travail pour la période 2021-2027, où la Commission invite les partenaires sociaux à trouver des solutions pour relever les défis posés par le télétravail, par la numérisation du travail, par le droit à la déconnexion, notamment en s'appuyant sur les accords-cadres que les partenaires sociaux européens peuvent mettre en place et notamment celui sur la numérisation de 2020, j'en parlerai tout à l'heure.

La directive 2006/54 définit aussi les notions de harcèlement. Donc ici, on retrouve la question d'un comportement non désiré et lié au sexe d'une personne, qui survient avec pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité, de créer un événement intimidant, hostile, dégradant, offensant. C'est la même chose en ce qui concerne le harcèlement sexuel et également de tous les traitements moins favorables sur le rejet de tel ou tel comportement par la personne concernée. Évidemment, cela s'applique au télétravail, parce qu'on doit considérer le télétravail comme le travail. Il n'y a pas de raison en soi, dans l'absolu en tout cas, qu'il y ait une différence de traitement juridique entre le travail et télétravail, sur les questions de risques psychosociaux, de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, etc.

Pour continuer la question du panorama juridique lié aux risques psychosociaux, mais aussi au télétravail, on retrouve l'accord-cadre européen sur le stress au travail, l'accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail. Là, on est dans le cadre des risques psychosociaux. Du côté du télétravail, on trouve l'accord-cadre européen de 2002 sur le télétravail et l'accord-cadre européen de 2020 sur la transformation numérique des entreprises, les modalités de connexion et de déconnexion dont on a parlé tout à l'heure. Les accords-cadres européens sont une sorte de consensus entre les partenaires sociaux européens qui permettent de donner des pistes, des directions à prendre aussi en matière de prévention. Cela s'applique tout à fait au télétravail et aux risques psychosociaux.

J'en arrive à la jurisprudence dans l'Union européenne. Il n'y a pas beaucoup de choses, à l'exception de ce qui concerne les questions de harcèlement moral, en ce qui concerne les fonctionnaires des institutions européennes.

Un arrêt du Tribunal de la fonction publique de l'Union européenne du 12 mai 2009 revêt une particularité intéressante. Il concerne une affaire où un fonctionnaire et sa femme ont été assassinés devant leurs enfants par un cambrioleur dans une maison louée par la Commission dans le cadre d'une mission de représentation à l'extérieur de l'Union européenne. La question centrale était de savoir si la Commission avait une obligation de santé et sécurité au travail à l'égard de ses fonctionnaires même en mission à l'étranger d'autant plus qu'ici, il s'agissait d'une maison louée par la Commission pour héberger ses fonctionnaires.

Selon le point 126 de la décision du Tribunal, il est important de noter que dès 2011, le Tribunal considère qu'en ce qui concerne la sécurité des conditions de travail de son personnel, pour tout employeur public ou privé, la Commission a une obligation d'agir. Ainsi, le personnel de la Commission peut invoquer un droit à des conditions de travail respectant sa santé, sa sécurité et sa dignité, comme stipulé à l'article 31, paragraphe 1, de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Le point 127 est très intéressant aussi parce que le tribunal de la fonction publique considère qu'il existe en effet plusieurs directives européennes qui s'appliquent à la santé et sécurité au travail, notamment la directive-cadre de 89, que l'employeur est tenu d'assurer la sécurité et la santé de son personnel dans tous les aspects liés au travail — et cela renvoie aussi au télétravail —, et que l'employeur a l'obligation d'assurer aux travailleurs, aux télétravailleurs, un environnement de travail sûr, en respectant notamment les principes généraux de prévention, l'article 6 et toutes les autres directives-filles. La Commission, qui est la gardienne des traités, est attachée à une interprétation stricte des obligations fixées aux employeurs.

Enfin, le point 130 de l'arrêt précise que cette obligation d'assurer la sécurité de son personnel ne peut aller jusqu'à faire peser une obligation absolue de résultats. C'est donc une obligation de moyens, de mettre en œuvre toutes les mesures possibles pour prévenir ou pour éviter la réalisation du risque, mais selon ce point s'entend : « à l'impossible, nul n'est tenu ». Il y a quand même une limite ici. L'arrêt Commission contre Royaume-Uni portait sur la portée de l'obligation de sécurité de l'article 5, paragraphe 1 de la directive de 89, et notamment en lien avec la conception française, d'en faire une obligation de sécurité de résultat, ce qui n'est plus le cas depuis 2015 en France. Mais c'était quand même un point important.

Ensuite, il y a un autre arrêt, plus récent, que je voulais partager ici avec vous, c'est l'arrêt de la CJCE rendu en Grande Chambre du 9 mars 2001, selon lequel il découle de l'article 5, paragraphe 1 et de l'article 6 de la directive de 89, dont je vous ai parlé tout à l'heure, que les employeurs sont obligés d'évaluer et de prévenir risques pour la sécurité et la santé des travailleurs liés à leur environnement de travail. Parmi ces risques, la Cour cite les risques psychosociaux à travers le stress ou l'épuisement professionnel. Cet arrêt porte sur les questions de connexion constante avec le travail, pas forcément de connexion numérique, mais les astreintes qui peuvent rendre l'amplitude et la durée du travail très longue, avec parfois des intervalles fréquents. La Cour considère que cela peut entraîner une charge psychologique difficile à supporter pour les travailleurs, faisant référence aux services de garde pendant le travail de nuit. On peut penser aussi à des télétravailleurs qui travaillent avec des collaborateurs dans d'autres fuseaux horaires, impliquant la nécessité d'être connecté à toute heure du jour ou de la nuit. L'importance de protéger les travailleurs contre les risques psychosociaux est soulignée, et l'idée de prévoir des périodes de repos et de déconnexion est mentionnée.

Nous allons maintenant nous concentrer sur la jurisprudence française. La notion de risques psychosociaux peut parfois être difficile à définir clairement dans les décisions, même s'ils y sont de plus en plus mentionnés. Je voudrais retenir surtout le lien avec l'organisation du travail, car c'est là l'intérêt de parler de risques psychosociaux : quelle est l'incidence de l'organisation du travail sur la santé physique et mentale des travailleurs ? On pourrait parler de «risques psycho-organisationnels».

Le 28 novembre 2007, la Cour de cassation française avait estimé le renouvellement des politiques d'évaluations professionnelles annuelles devaient être soumis à la consultation du Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ce Comité, en tant qu'organe collectif et représentatif au sein de l'entreprise, spécialisé dans les questions de conditions de travail, sécurité, et santé au travail, jouait un rôle essentiel. Il n'existe plus aujourd'hui en France de CHSCT puisque les institutions représentatives du personnel ont été mutualisées, fusionnées, en un seul Comité social et économique, où les questions de santé au travail n'ont pas la même place que dans un CHSCT ; mais à l'époque, cette décision dénotait une montée en puissance de cette représentation collective en matière de santé au travail à travers le CHSCT et les mesures organisationnelles d'évaluation annuelle des travailleurs et des salariés. On pouvait considérer que les enjeux et les modalités de ces entretiens étaient de nature

à générer une pression psychologique qui entraîne des répercussions sur les conditions de travail, mais aussi sur la santé au travail.

C'est un arrêt que je souhaite mettre en avant, un aspect souvent négligé. En effet, en France, il serait tout à fait envisageable que les nouvelles politiques d'évaluation annuelles que l'employeur souhaite instaurer soient soumises à l'examen du Comité social et économique (CSE), dès lors que l'on considère qu'il s'agit d'un changement significatif dans l'organisation de l'entreprise.

Il est pertinent de souligner deux arrêts du 10 novembre 2009, marquant un premier tournant dans l'approche des risques psychosociaux. La France a été le premier pays à définir le harcèlement moral au travail, dès la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Cela a eu pour conséquence de focaliser les débats sur l'organisation du travail et les risques psychosociaux, principalement liés au harcèlement moral. Cette orientation a quelque peu restreint la prise en compte de la santé physique et mentale dans une relation individuelle. En France, au-delà de la définition du harcèlement moral, des dispositifs juridiques ont été instaurés pour lutter contre ce phénomène, notamment l'insertion de la reconnaissance de la santé physique et mentale dans l'obligation de sécurité de l'employeur, dans le droit d'alerte des délégués du personnel (aujourd'hui des représentants du personnel), ainsi que dans les compétences du médecin du travail et du CHSCT.

Parmi ces deux arrêts, le premier reconnaît l'existence de harcèlement moral au travail sans intention malveillante, indiquant ainsi qu'une telle situation peut se produire sans volonté explicite de nuire.

Le deuxième jugement se penche sur les méthodes de gestion adoptées par un supérieur hiérarchique ou un *manager* envers ses subordonnés, qualifiées de harcèlement moral au travail. Cet aspect particulier est souvent désigné en France sous le terme de « harcèlement managérial ». Il s'agit d'actes répétés dirigés contre un salarié spécifique, relevant donc d'une approche individuelle, dont les effets dégradent les conditions de travail, portent atteinte à la dignité, altèrent la santé physique ou mentale, voire compromettent l'avenir professionnel de l'employé concerné.

Le deuxième tournant significatif que je souhaite évoquer rapidement est l'affaire France Télécom, qui a eu une répercussion internationale. Cette entreprise publique a été privatisée, et son PDG a eu pour mission de rendre l'entreprise performante, notamment en se délestant d'une grande partie de son personnel composé de 120 000 salariés. L'objectif était de se séparer de 22 000 employés, dont 10 000 par mutation ou volontariat, et pour le reste : « il fallait trouver une solution », selon les propos du PDG : « par la porte ou par la fenêtre ».

L'arrêt de l'affaire France Télécom, d'abord en première instance puis en cour d'appel, amène à considérer un type de harcèlement d'une envergure bien supérieure à celui résultant de pressions individuelles. Cette forme de harcèlement cible une stratégie organisationnelle collective de gestion du personnel, adoptée par la direction de l'entreprise. On qualifie cette situation de harcèlement moral institutionnel, impliquant la responsabilité pénale de l'employeur. Dans ce contexte, la souffrance engendrée peut être si intense que le suicide devient la seule réponse à cette impasse insupportable. Il est crucial de noter que cette souffrance découle de la mise en œuvre de l'organisation du travail et non de la fragilité préexistante ou des failles psychologiques des personnes s'étant suicidé ou ayant commis des tentatives de suicide. Certaines formes d'organisation peuvent pousser vers un acte extrême, notamment les personnes les plus impliquées.

Le tribunal correctionnel de Paris a établi un lien entre une politique de gestion du personnel institutionnalisée dans une entreprise et l'atteinte à l'intégrité physique et mentale des salariés. La cour d'appel de Paris, avec une décision plus juridique, tout en allégeant les peines des personnes incriminées, a malgré tout estimé que, les décisions organisationnelles prises dans le cadre professionnel peuvent, dans un contexte particulier, générer une insécurité permanente pour l'ensemble du personnel et devenir harcelantes pour certains salariés. Ainsi, le harcèlement institutionnel a pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement indépendamment de l'absence de lien hiérarchique direct entre le prévenu — celui qui a décidé de l'organisation — et la victime. Cette approche trouve des échos dans certaines réformes menées parfois à pas forcé au sein de nos institutions publiques.

En outre, une décision de la Cour de cassation est en préparation, probablement en assemblée plénière, afin de déterminer si la notion juridique de harcèlement moral institutionnel sera maintenue. L'inspection du travail et les syndicats, qui ont engagé des poursuites judiciaires contre l'entreprise France Télécom, penchent plutôt en faveur de l'incrimination de mise en danger de la vie d'autrui. Cette approche suggère que la décision organisationnelle prise par l'entreprise aurait mis en péril la santé physique, mentale, et la vie des salariés ayant tenté de se suicider ou s'étant suicidés, plutôt que de recourir à la notion de harcèlement moral.

Par ailleurs, l'obligation générale de sécurité de l'employeur, dérivée de la directive de 1989 intégrée au Code du travail français, impose à l'employeur la protection de la santé physique et mentale des travailleurs. Ceci inclut la mise en œuvre de mesures de prévention par des professionnels, des

actions d'information, de formation, et des dispositions spécifiques au télétravail.

L'employeur doit également garantir l'adaptation de ces mesures en tenant compte des changements de circonstances et viser à améliorer les situations existantes, y compris dans le contexte du télétravail. La France a ratifié la Convention OIT 190, qui vise à éliminer les situations de violence et de harcèlement au travail. L'obligation de sécurité s'étend également au contenu de la Convention 190, englobant le cyberharcèlement et toutes les formes de conditions de travail.

Enfin, l'article L. 4121-2 du Code du travail, concernant les obligations générales de prévention, souligne que l'exécution de l'obligation de sécurité de l'employeur est évaluée par le juge en fonction de la mise en œuvre des principes généraux de prévention. Cela implique d'éviter les risques, d'évaluer les risques inévitables, de combattre les risques à la source, d'adapter le travail à l'homme (notamment dans la conception des postes de travail ou du télétravail), de choisir des équipements et des méthodes de travail appropriés. Ces principes s'appliquent directement au télétravail et visent à réduire les effets de celui-ci sur la santé, tout en tenant compte de l'évolution technologique, planifiant la prévention de manière cohérente avec la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales, et l'influence des facteurs ambiants.

Les obligations en matière de prévention s'étendent également au télétravail, incluant la protection contre les risques de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes. Il est recommandé de privilégier les mesures de protection collective par rapport aux mesures individuelles et de fournir des instructions cohérentes aux travailleurs, une approche qui s'applique également au télétravail.

En ce qui concerne la jurisprudence, l'arrêt du 5 mars 2008 mérite d'être mentionné. En France, on ne parle plus d'obligation de sécurité et de résultat, mais plutôt d'obligation de moyens renforcés ou d'obligation de sécurité et de prévention. Cet arrêt concerne un projet d'organisation du travail qui pourrait être pathogène, mettant en péril la santé des travailleurs d'une entreprise ou d'un établissement. Il souligne la possibilité pour le juge de s'immiscer dans le pouvoir de direction de l'employeur afin de suspendre un tel projet au nom de la santé. Les choix organisationnels de l'employeur peuvent être considérés comme responsables de la montée du stress et de la souffrance au travail. Ainsi, au nom du droit à la santé, le juge peut intervenir dans les pratiques managériales dès lors qu'il est possible d'identifier les causes de souffrances et les risques psychosociaux. La responsabilité de l'employeur est engagée lorsque les troubles de la santé mentale trouvent leur origine

dans un dysfonctionnement manifeste de l'entreprise, impliquant une surcharge de travail due à la désorganisation des services, des difficultés relationnelles ou des conflits interindividuels que l'employeur aurait laissé se développer.

À partir d'un arrêt du 8 juin 2020, le tribunal des conflits — qui décide de la compétence entre le juridique/judiciaire et le droit administratif — a confirmé la possibilité pour l'inspection du travail de vérifier que les plans de sauvegarde de l'emploi liés à des restructurations, notamment pour des motifs économiques, prennent en compte les risques psychosociaux. Les décisions qui ont suivi montrent que désormais, dans les plans de sauvegarde de l'emploi, les risques psychosociaux doivent être pris en compte en particulier à l'égard de ceux qui restent et doivent travailler après une séparation de l'entreprise d'une partie de ses employés.

Concernant le télétravail plus précisément : l'article L. 1222-9 du Code du travail définit le télétravail comme une forme de travail volontaire — on ne peut pas l'imposer — effectué en dehors des locaux de l'employeur à l'aide des technologies de l'information et de la communication. Ce télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif. S'il n'y a pas de possibilité de mettre en place un accord collectif, l'employeur rédige une charte soumise à l'avis du comité social et économique. En l'absence d'accord collectif, pas de charte, le salarié et l'employeur peuvent recourir au télétravail en le formalisant par un accord formel entre ces deux parties. La demande de télétravail peut aussi être formulée par un travailleur handicapé ou un proche aidant d'une personne en situation de handicap. Si l'employeur refuse la demande de télétravail, il est tenu de motiver sa décision de manière recevable.

La seconde partie de l'article 1222-9 du Code du travail concerne l'accord collectif, la charte élaborée par l'employeur, ou le document établi entre l'employeur et le salarié. Ces documents doivent porter sur les conditions de passage en télétravail en cas de pollution, ou de changement d'environnement, ainsi que des modalités de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail. Le principe de réversibilité est inhérent au télétravail, laissant le choix d'opter pour le télétravail ou de revenir au travail, que ce soit à la demande de l'employeur ou du salarié. L'accord collectif doit spécifier les modalités d'acceptation des conditions de mise en œuvre du télétravail, ainsi que les modalités de contrôle du temps de travail et de régulation de la charge de travail, la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié en télétravail, les modalités d'accès des travailleurs en situation de handicap à une organisation en

télétravail, et les modalités d'accès des salariées enceintes à une organisation en télétravail.

L'article L. 1222-10 du Code du travail énonce les obligations de l'employeur envers le salarié en télétravail. Cela inclut l'obligation d'informer le salarié sur toutes les restrictions liées à l'utilisation d'équipements ou d'outils informatiques, de services de communication, ainsi que sur les sanctions en cas de non-respect de ces restrictions. De plus, l'employeur doit accorder une priorité au salarié pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail, conformément au principe de réversibilité, en fonction de ses qualifications et compétences professionnelles, et porter à sa connaissance la disponibilité de tous postes de cette nature. De manière annuelle, un entretien doit être organisé pour discuter des conditions d'activité du salarié et de sa charge de travail. Il est à noter que ces conditions minimales comprennent un seul entretien annuel, ce qui peut être considéré comme insuffisant compte tenu de la possibilité rapide de changements dans les conditions de vie et de travail.

Par ailleurs, l'article L. 1222-11 du Code du travail traite des mesures exceptionnelles de mise en œuvre du télétravail pour assurer la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés en cas de pandémie. Il est important de faire la distinction entre le télétravail et le travail à domicile, ce dernier étant organisé en urgence pour protéger la santé publique et la santé au travail, comme évoqué dans les accords conclus. Le télétravail se déroule dans un lieu dédié au travail, aménagé comme tel au domicile du salarié. Comment établir des frontières claires entre le lieu de travail au domicile et le reste de l'espace personnel du salarié ? Comment assurer le respect des limites entre la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié, du travailleur à domicile ? Ce sont des questions pointues, complexes. Il est important de pouvoir y répondre dans le cadre de la réalisation des accords.

L'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 fournit des directives importantes pour une mise en œuvre réussie du télétravail. Il rappelle les termes du Code du travail, les principes fondamentaux à respecter dans les dispositions légales et conventionnelles, soulignant notamment le maintien du lien de subordination entre l'employeur et le salarié, avec la question de la remise en cause de ce lien de subordination qui n'est plus forcément le même dans le cadre du télétravail. La durée du travail, le temps de repos, le contrôle du temps de travail, le respect du droit à la déconnexion, la protection de la vie privée, l'équipement nécessaire, l'usage des outils numériques encadrés par l'employeur, la prise en charge des frais professionnels et le droit à la formation en matière de télétravail, sont autant de points essentiels abordés dans cet accord.

L'accord du 26 novembre 2020 porte aussi sur la prise en charge par l'employeur des frais engagés dans le cadre du contrat de travail qui doit être appliqué à l'ensemble des situations de travail. C'est la question de l'allocation forfaitaire qui sera versée exonérée de cotisations et contributions sociales, et le respect des pratiques managériales spécifiques au télétravail. Cela souligne la nécessité d'accompagner salariés et managers dans la pratique du télétravail en raison de ses spécificités.

Quelques décisions juridiques méritent d'être notées, notamment en ce qui concerne la demande de cessation du télétravail par l'employeur. Le télétravail et ses conditions sont considérés comme une partie essentielle du travail. La réversibilité du télétravail constitue une modification du contrat de travail, exigeant l'accord du salarié. Si le salarié refuse, aucune sanction ne peut lui être imposée.

Un arrêt du 15 avril 2018 souligne que le salarié a droit à une indemnité au titre de l'occupation de son domicile à des fins professionnelles, des indemnités au titre des frais engendrés par cette activité, dès lors qu'aucun local professionnel de télétravail n'est mis à sa disposition.

Un arrêt du 14 décembre 2022 de la Cour de cassation précise que c'est à l'employeur de prouver le respect des durées maximales de travail et les durées minimales de repos, même en cas de télétravail.

De plus, un arrêt du 29 mars 2023 souligne l'obligation de l'employeur de mettre en place un reclassement si le médecin du travail estime un salarié incapable de travailler sur le lieu habituel, mais en capacité d'occuper un poste à domicile avec des aménagements.

Enfin, une mention de l'article du 31 mai 2006 soulève la question de la réversibilité, notamment dans le cas d'une salariée enceinte qui avait demandé à télétravailler pendant sa grossesse et ne souhaitait pas revenir sur site après son congé maternité. En l'absence de modalités claires de retour au travail et avec le refus de la salariée de ses conditions de retour au travail, l'employeur ne pouvait pas la licencier pour son refus de revenir au travail et son souhait de conserver son statut de télétravailleuse.

La question de la réversibilité est très importante. Un arrêt de la cour d'appel de Lyon du 10 septembre 2021 confirme un licenciement sans cause réelle et sérieuse sur ce type de fait, où l'employeur n'avait pas apporté dans l'avenant au contrat de travail de précisions sur les conditions d'exercice du télétravail, sur sa durée, ainsi que les modalités de cessation.

L'arrêt de la cour d'appel d'Orléans du 7 décembre 2021 met en évidence l'importance de la clause de réversibilité dans le cadre du télétravail. En l'absence d'une telle clause dans le contrat de travail, l'employeur ne peut pas mettre fin au télétravail de

manière unilatérale, surtout si cela a un impact significatif sur la vie personnelle du salarié.

En conclusion, certaines questions nécessitent encore des réponses, nous essayons d'y apporter quelques éclaircissements au cours de cette présentation. Cela implique une adaptation de la réglementation relative à l'hygiène, à la sécurité et au travail. Il est crucial de commencer par faire une distinction claire entre le télétravail et le travail à domicile, qui doit rester exceptionnel, tout en aménageant réellement les postes de travail, résoudre le problème du contrôle des conditions de travail au domicile et protéger la vie privée. La question de la définition juridique de l'espace de travail est étroitement liée à cette première problématique. Le droit espagnol, par exemple, distingue le télétravail du travail à distance : le télétravail tel qu'il est aménagé au domicile, et le travail à distance englobant toutes les autres formes de travail à distance. Le droit au refus et le droit à la réversibilité sont essentiels, tout comme la nécessité de maintenir des contacts avec les collectifs de travail. Il est tout aussi important de préserver la frontière entre la vie personnelle, familiale et professionnelle, de lutter contre les discriminations et de définir clairement l'utilisation du temps de travail. Les questions de connexion et déconnexion, de charge mentale, de charge de travail, sont également des points cruciaux à considérer.

Merci beaucoup pour votre attention, et je suis maintenant prêt à répondre à vos questions.

Georges VLANDAS

Un grand merci, Loïc, pour cette conférence très complète. Il est évident que le sujet est vaste et en constante évolution, mais il est encourageant de penser que nous aurons l'occasion de nous retrouver. Permettez-moi de partager mes premières impressions.

Abordons tout d'abord la question des nuisances. Vous avez évoqué à juste titre les nuisances visuelles, en mettant en lumière la sous-estimation courante, notamment en ce qui concerne la nécessité de consulter des ophtalmologues. Dans les métiers de l'interprétation, le sujet des nuisances sonores est également préoccupant. De nombreux collègues ont connu des traumatismes auditifs dus à des défaillances des micros ou à une qualité sonore insatisfaisante, nécessitant une attention particulière.

De plus, le métier d'interprétation a évolué, d'une approche où les intervenants étaient visibles dans la salle à une interprétation par écran interposé. Cette évolution rend le travail d'interprétation plus complexe. Nous rencontrons plusieurs cas de ce type, avec une résistance significative de la part des

employeurs pour prendre en compte ces aspects, en particulier les nuisances sonores.

Au Parlement européen, un conflit a éclaté à la suite du dépôt d'un préavis de grève. Cette notion de conflit revêt une importance particulière, car elle souligne la contradiction entre les impératifs opérationnels des entreprises, dans un contexte donné, et les conditions de travail des salariés. Au Parlement, un dialogue social a pu être instauré, mais cette démarche est pour l'instant moins aisée à la Commission, où des considérations budgétaires entrent également en jeu. Contrairement aux États membres qui peuvent présenter des déficits budgétaires, la Commission européenne doit maintenir l'équilibre financier du budget de l'Union. Ainsi, lorsqu'il y a des dépenses imprévues, la marge de manœuvre est limitée. Le Conseil et les États membres sont souvent réticents à allouer des ressources supplémentaires, ce qui peut poser problème dans certaines situations, comme c'est le cas actuellement. Il y a donc un problème avec les questions de son, c'est une première question. La question du risque constitue également un aspect essentiel. Les textes que vous avez présentés stipulent certaines mesures dans des cas spécifiques, mais comment détecte-t-on réellement un problème, et quels mécanismes sont en place pour établir qu'il y a un risque pour la santé ? Actuellement, cela semble être traité au cas par cas, et bien que des garde-fous soient présents, il semble manquer des mécanismes systématiques pour évaluer et diagnostiquer les risques. Cette lacune représente une véritable zone grise.

En outre, vous avez fourni une définition du télétravail comme un travail utilisant les technologies de l'information et de la communication. Cependant, dans la pratique, le télétravail au sein des institutions européennes, implique une utilisation constante de ces technologies, que l'on soit à la maison ou au bureau. Par exemple, même si nous sommes actuellement 5 à 6 personnes dans la salle, nous avons les yeux rivés sur nos écrans, équipés d'oreillettes pour que le son soit bon, et nous sommes constamment concentrés sur nos écrans. Il est évident que la proposition de se déconnecter toutes les 2 heures semblent être une plaisanterie, car nous sommes soumis à des impératifs, surtout par exemple lors de crises humanitaires ou pour débloquer des fonds, nous ne pouvons pas nous déconnecter.

Je souhaite réagir également sur la notion de télétravail volontaire. Nous avons négocié des clauses sur le télétravail en mettant en avant son caractère volontaire, réversible, flexible et variable. Cependant, dans la réalité, la réversibilité du télétravail est remise en question, car même en travaillant dans un espace ouvert avec des collègues d'autres unités, nous utilisons constamment les technologies de l'information et de la

communication. Ainsi, dans la pratique, le télétravail n'est pas toujours réversible.

De plus, à la Commission, pendant la pandémie, l'institution a saisi cette opportunité pour réorganiser les espaces de travail en se basant sur le constat de cafétérias, restaurants d'entreprise, crèches, et bureaux vides. En conséquence, le nombre de bureaux dans un bâtiment a été considérablement réduit, par exemple nous allons passer de 55 bâtiments à 20-25. L'idée de revenir tous au travail de manière volontaire pourrait devenir un défi, car il n'y aurait tout simplement pas suffisamment de places pour accueillir tout le monde sur le lieu de travail. Il faut louer à l'avance les places de parkings, commander à l'avance les repas, voire les bureaux...

Concernant le télétravail volontaire, la réalité est plus complexe. Les processus de travail impliquent de plus en plus l'utilisation intensive de la technologie de l'information et de la communication, ce qui remet en question la réelle volonté du télétravail.

De plus, les questions cruciales que vous avez abordées, bien que précieuses, ne sont pas pleinement posées dans la pratique, ou de façon incomplète. Le télétravail devient progressivement la norme, accompagné par une tendance parmi une partie du personnel à relativiser la place du travail dans leur vie et à privilégier une certaine distance vis-à-vis du lieu de travail. Le temps de transport est perçu comme une perte. Le temps où les usines étaient à côté du quartier ouvrier est loin, en effet. Il y a eu depuis le phénomène que nous connaissons, avec le développement de la cité. Il y a maintenant un phénomène de généralisation du télétravail. L'institution semble s'appuyer sur cette non-présence au bureau pour promouvoir le télétravail comme mode dominant, sans résoudre les problèmes liés aux risques psychosociaux, aux risques de santé, et sans évaluer les impacts de ce travail fait par des individus éloignés les uns des autres sur la coopération, l'esprit d'équipe ; et l'utilisation des moyens technologiques disponibles pour faciliter la collaboration entre les individus travaillant à distance.

Annabelle Menendez

Vous soulevez une problématique importante liée à l'évolution technologique dans le contexte du télétravail. Effectivement, il ne s'agit plus seulement d'avoir un casque et un PC : les outils de communication se multiplient actuellement. L'utilisation de divers outils de communication et la possibilité d'être contacté sur des plateformes multiples, y compris les téléphones mobiles personnels, créent en effet une dichotomie entre la théorie et la pratique, une frontière floue entre la vie professionnelle et privée. Cette intrusion constante peut entraîner des difficultés à

séparer ces deux sphères, affectant ainsi l'équilibre entre travail et vie personnelle.

L'idée d'un encadrement plus strict des outils de communication, avec une attention particulière à leur utilisation appropriée, est une piste de réflexion intéressante à explorer, outre l'accompagnement dont vous parliez qui me semble effectivement indispensable.

Andrea Mairate

Je voudrais revenir sur la législation européenne. Vous avez évoqué l'accord-cadre sur le télétravail, un texte important pour plusieurs pays. Cependant, avec la Covid, la législation a connu une accélération dans divers pays. Un rapport majeur d'Eurofound, fondation traitant des conditions de travail, a dressé un état des lieux de la réglementation dans différents pays et formulé des recommandations sur la réglementation du télétravail.

En 2021, le Parlement européen a également adopté un texte important sur le droit à la déconnexion. Ma question est la suivante : devrions-nous envisager une directive européenne sur le télétravail, plus large et couvrant de nouveaux aspects qui n'étaient pas couverts par l'accord-cadre ? Faut-il davantage de réglementation ou doit-on laisser cela au dialogue social européen ? Un sommet social est prévu fin janvier ; ce sera le deuxième après celui qui s'est tenu sous Jacques Delors, il aura lieu fin janvier, où se poseront des interrogations sur des sujets tels que l'intelligence artificielle, mais aussi sur le télétravail.

Loïc LEROUGE

Merci Georges pour cette synthèse pertinente. Il y a de nombreuses questions à aborder, et je vais tenter d'y répondre de manière transversale.

La question du métier d'interprète est effectivement cruciale, surtout dans les institutions internationales, avec des conditions spécifiques à cette profession, notamment en ce qui concerne la régulation des facteurs environnementaux, le bruit étant le principal défi. Lorsque cette fonction est exercée depuis le domicile, cela devient plus complexe, car toutes les cabines disponibles sur le lieu de travail ne sont pas présentes. Dans ce contexte, je serais enclin à dire que l'employeur doit fournir l'équipement nécessaire pour les métiers en fonction de leurs spécificités. Il n'incombe pas à l'interprète de rechercher l'équipement nécessaire pour travailler dans des conditions optimales, en tenant compte du bruit susceptible de perturber son interprétation. Cela augmente également sa charge mentale et cognitive, pour pouvoir assurer la qualité du service fourni. C'est un point d'une grande importance.

En ce qui concerne les mécanismes permettant d'établir s'il y a des problèmes de santé, en particulier liés au télétravail, différents intervenants jouent un rôle crucial. Le médecin du travail demeure un acteur essentiel dans ce contexte. De plus, les représentants du personnel, éventuellement épaulés par des référents spécialisés, peuvent contribuer à la mise en place de diagnostics ou à la détection des problèmes de santé. Il existe également des dispositifs juridiques, tels que le droit d'alerte, lié aux conditions de travail pouvant porter atteinte aux libertés fondamentales, à la santé physique et mentale, à la dignité, ainsi qu'à tous les droits essentiels, incluant la prévention de discriminations, notamment celles liées au harcèlement.

Ainsi, il est possible d'activer différents réacteurs, bien que leur présence puisse varier d'une institution à l'autre. Aborder le sujet du télétravail et de ses conditions offre peut-être l'opportunité de restructurer les questions afin d'améliorer l'efficacité des outils liés à la prévention des problèmes de santé au travail, en particulier ceux susceptibles de signaler une dégradation des conditions de travail due au télétravail.

Ensuite, la question de la formation et de l'information se pose, notamment la capacité à utiliser les outils de communication et d'information. Nous sommes tous équipés, nous pouvons tous être joints par divers moyens, mais il est crucial de définir aujourd'hui les limites à cela. En ce qui concerne la vie privée, la question de la légitimité se pose de la possibilité pour l'employeur de contacter un employé sur son téléphone personnel. Est-ce acceptable et, le cas échéant, doit-ce être restreint aux heures de travail, ou cela peut-il s'étendre au-delà ? La réponse évidente est de le limiter aux heures de travail, ou bien d'accorder au travailleur le droit de ne pas répondre aux sollicitations de l'employeur en dehors des heures de travail sans craindre des représailles.

L'enjeu fondamental du droit à la déconnexion réside dans la possibilité de ne pas répondre à des sollicitations professionnelles en dehors des heures de travail. Certes, il peut y avoir des moments de crise nécessitant une connexion constante, comme l'a évoqué Georges, mais cela devrait être temporaire. Il est essentiel de pouvoir se déconnecter et récupérer, car une connexion permanente n'est ni réaliste ni souhaitable.

Georges VLANDAS

C'est permanent. La charge de travail est telle que cela ne peut pas être temporaire. Il y a moins de *turn-overs* quand on est fonctionnaire européen, mais il y a des mobilités possibles. Quand c'est trop difficile, les gens bougent. On peut passer d'une direction à l'autre, et encore, de façon limitée. Il y a une intensification du travail dont on a parlé avec Serge Volkoff, qui est accompagnée et développée par le télétravail.

Loïc LEROUGE

Le télétravail contribue à l'intensification du travail, accentué par l'utilisation croissante des technologies. Par conséquent, il est crucial de se poser des questions éthiques sur les choix liés à l'utilisation de ces technologies. Quel impact cela a-t-il sur le collectif de travail ?

Pour aborder de manière transversale les diverses questions soulevées, il y a plusieurs principes à respecter ou à encourager, notamment en ce qui concerne les collectifs de travail : préserver le soutien social et maintenir la représentation collective. C'est un des grands enjeux de la transition vers le télétravail, car elle crée des espaces vides où les interactions directes sont réduites, compliquant ainsi la représentation collective. Il est donc essentiel de reconstruire ces éléments à travers le télétravail sans pour autant éliminer les rencontres physiques.

C'est une perspective différente sur le travail, mais aussi une approche distincte des relations humaines dans le contexte du télétravail, tout en préservant les collectifs de travail. Trouver cet équilibre est nécessaire, bien que cela puisse prendre du temps. Sur ces questions, il est crucial de prendre le temps nécessaire pour discuter plutôt que de chercher des solutions à la hâte. Il est essentiel d'aborder divers aspects tels que le respect de la vie privée, le maintien du soutien social, être en mesure d'avoir des dispositifs pour évaluer l'impact du télétravail sur la santé, des dispositifs d'alerte en cas de problème, des dispositifs pour l'adaptation du télétravail aux particularités de certains métiers et la définition d'un espace de travail, tout en préservant les collectifs de travail.

Doit-on adopter le télétravail de manière permanente ou plutôt privilégier une approche à temps partiel pour maintenir les interactions ? Trop souvent aujourd'hui, nous observons une dynamique où certains travaillent en présentiel, d'autres en télétravail, et les rotations entre les deux modes créent un environnement où les interactions sont limitées. Il est crucial de rétablir un véritable collectif de travail en favorisant une approche plus équilibrée.

En ce qui concerne la possibilité d'une directive européenne sur le télétravail, plusieurs scénarios sont envisageables. Il pourrait être judicieux d'intégrer une directive-fille spécifique dans le cadre de la directive de 89, qui réformerait également la directive de 90 sur l'usage des écrans de visualisation mentionnée précédemment. L'objectif serait d'harmoniser les normes minimales de protection en matière de télétravail dans les États membres de l'Union européenne en termes de droits, devoirs et protection. Une autre option serait d'inclure le télétravail dans une directive plus générale traitant des questions

liées à l'intelligence artificielle, à la digitalisation du travail, au télétravail, ainsi qu'aux aspects de connexion et déconnexion. Cependant, cela conduirait à un texte substantiel et potentiellement complexe à interpréter.

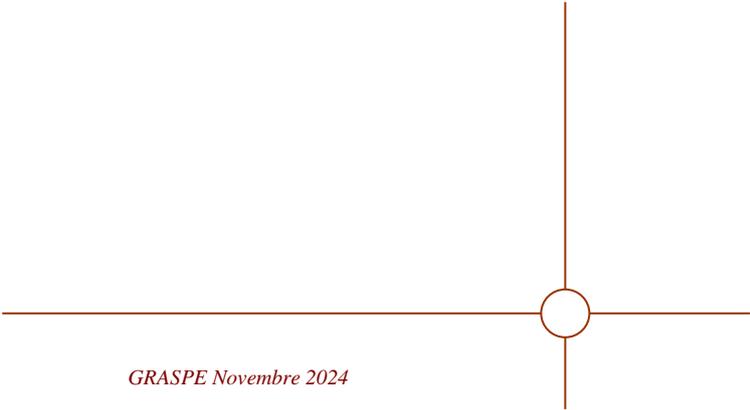
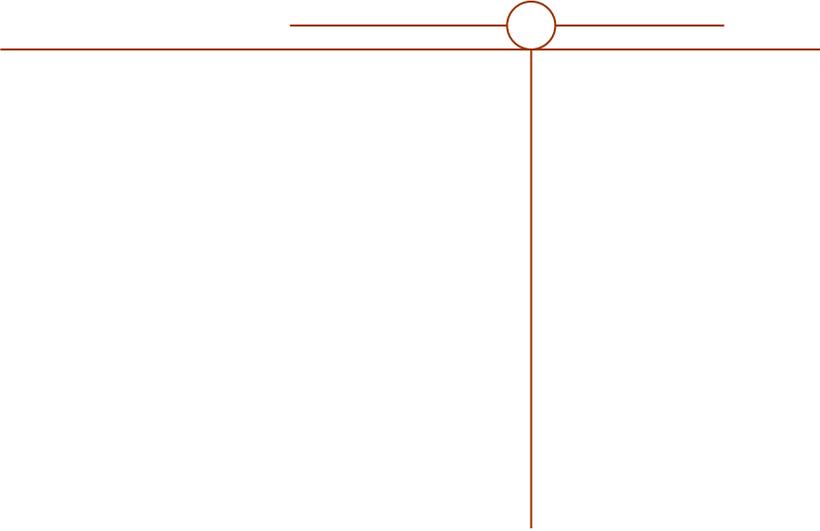
En ce qui concerne les risques psychosociaux, il semble plus judicieux d'adopter une approche globale. Plutôt que d'inclure les risques psychosociaux dans une directive sur le télétravail, il serait plus approprié d'envisager une directive-cadre spécifique traitant des risques psychosociaux dans le contexte général du travail, intégrée à la directive de 89, par exemple. Cette approche éviterait de déplacer le débat sur les risques psychosociaux vers le télétravail, assurant ainsi la spécificité d'un texte dédié à ces risques qui touchent le travail en général, qu'il soit réalisé en présentiel ou en télétravail.

En outre, le dialogue social, en particulier au niveau européen, offre des orientations et des pistes intéressantes pour aborder ces questions. Cependant, il est regrettable qu'il manque d'effectivité. Néanmoins, ces échanges constituent des sources importantes pour élaborer des textes législatifs plus approfondis.

Georges VLANDAS

Merci pour ces observations. Une question a été soulevée dans le chat concernant l'allocation forfaitaire.

Nos règles internes permettent effectivement de l'envisager, notamment pour les collègues travaillant à domicile, qui voient augmenter leurs dépenses liées à l'électricité, au chauffage, voire au mobilier. Cette possibilité existe, mais elle se heurte à des contraintes budgétaires. Malheureusement, contrairement à certains États membres qui peuvent faire face à des déficits budgétaires, nous ne sommes pas en mesure de le faire. Ainsi, même si nous reconnaissons la nécessité de cette allocation, nous sommes quelque peu limités par les disponibilités budgétaires. Certains pensent que ce n'est pas grave car nous serions « privilégiés ». Il est crucial de ne pas se réjouir de la diminution des conditions de travail pour les employés « privilégiés », car cette dégradation se répercute à tous les niveaux, y compris pour ceux moins favorisés. Nous devons craindre collectivement ces réductions, car lorsque les conditions des employés en pointe sont affectées, cela diminue dans les faits l'espoir d'amélioration pour l'ensemble du personnel.



Le télétravail est-il bon pour les employés ?

Conférence du 26 septembre 2023 avec Claudia Senik

Georges Vlandas: La conférence de Claudia Senik sera publiée dans le GRASPE numéro 49. Sans plus tarder, je vous passe la parole pour votre intervention.

Claudia : Merci beaucoup de m'inviter à présenter mes travaux de recherche sur ce que je connais sur le télétravail. La question qu'on se pose aujourd'hui c'est : est-ce que le télétravail a une influence positive sur le bien-être au travail des travailleurs ? Le télétravail, c'est quelque chose qui était demandé par les salariés depuis très longtemps et considéré avec réticence par les employeurs, parce qu'il y avait des doutes sur la productivité ou l'effort de travailleurs qui seraient à distance et pas sous contrôle. Comme on le sait avec le choc du Covid et du confinement, tous ceux qui avaient un métier qui le permettait ont télétravaillé depuis chez eux. Aujourd'hui on a environ 35% de télétravail contre 3% à 5% auparavant. Tout le monde s'accorde à penser qu'il n'y aura pas de retour total au *status quo*. La plupart des entreprises qui peuvent proposer aujourd'hui à leurs salariés une ou plusieurs journées de télétravail est devenue une condition sine qua non pour recruter des gens ou pour les retenir dans leurs postes de travail.

Je vais commencer par présenter la situation aujourd'hui, où on en est, et après présenter les travaux de recherche, la manière dont on s'y prend pour voir si le télétravail est bon pour le moral et le bien-être des salariés.

La meilleure source d'information sur le point où on en est concernant le télétravail ce sont les policy briefs, des études régulières qui sont faites par un groupe de chercheurs qui s'appellent Cévat Axoy, José Maria Barrero, Nicolas Bloom, Steven Davis, Matthias Döll, Pablo Zarath.

Nicolas Bloom est vraiment le premier auteur qui a travaillé sur ce sujet avant Covid en conduisant une expérience sur le télétravail : savoir si c'était bon pour les travailleurs et si c'était aussi bon pour la productivité. Depuis, il a ce projet avec ses co-auteurs d'enquêter régulièrement auprès de travailleurs américains et internationaux pour voir quelles sont les pratiques et quels sont leurs désirs, et leurs attentes. Ces études

montraient, que les taux d'occupation des bureaux aux États-Unis aujourd'hui (en octobre 2023) sont à 50% de leur niveau de février 2020. Donc il n'y a plus que la moitié des surfaces de bureau qui en moyenne, pour chaque jour donné, sont occupées.

Mais justement, ce qui est intéressant, c'est qu'aujourd'hui on voit une sorte de tentative de retour en arrière par les employeurs. Alors notamment dans la Silicon Valley, le travail à distance est porté par la numérisation du travail, par le fait que c'est possible grâce à la technologie. On pensait après le Covid que les firmes de la Silicon Valley - qui sont à la pointe de la technologie - seraient naturellement les premières à devoir décider que le travail va se faire désormais à distance, pour abolir éventuellement les bureaux. C'est ce qu'elles ont fait. Mais maintenant, ce qu'on voit c'est que ce sont ces mêmes entreprises de la Silicon Valley qui sont en train d'essayer de faire revenir leurs salariés dans les bureaux - parce que finalement il y a quand même quelques inconvénients au télétravail. Donc on a vu Elon Musk chez Tesla, JP Morgan, Goldman Sachs, etc. qui essaient de faire revenir leurs employés et le plus paradoxal c'est que l'entreprise Zoom elle-même qui est la plus grande pourvoyeuse de communication à distance, a décidé que tous ces employés qui vivent à moins de 80 km de leur bureau doivent maintenant revenir travailler au bureau deux fois par semaine au moins.

On voit qu'il y a une tension entre ce que veulent les salariés ou ce que font les salariés et puis ce que voudraient les employeurs.

Ces auteurs conduisent une enquête mondiale sur les conditions de travail, le "Global Survey of Working Conditions". C'est une enquête en ligne qui est menée dans 34 pays du monde. Cette enquête est conduite auprès des salariés qui travaillent à plein temps et qui sont âgés de 20 à 64 ans et qui ont un diplôme. La dernière vague pour laquelle il y a une publication, c'est celle qui a été conduite en avril-mai 2023.

Que voit-on dans cette vague ?

Parmi tous les jours de travail de ces 34 pays, il y a un quart des jours de travail qui est fait à distance, donc un jour sur quatre qui est fait à distance, et du point de vue des travailleurs, il y a un tiers des travailleurs qui travaillent à domicile, la distance, soit tout le temps, soit une partie du temps. Donc plus précisément, il y a 67% des gens qui travaillent encore cinq jours par semaine dans les locaux de l'entreprise. Il y en a 26% qui ont un arrangement hybride, c'est-à-dire certains jours à domicile, certains jours dans les bureaux, et 8% qui sont à temps

plein à domicile, qui ne vont plus jamais au bureau. Au total, cela fait 34% de télétravailleurs à temps plein ou en hybride.

Mais cela varie selon les pays. Le niveau de travail à domicile est plus élevé dans les pays anglophones. Quand on regarde le nombre de jours, c'est un jour et demi en Australie, au Canada, alors que c'est plus faible dans les pays européens, c'est en moyenne 0,8 jour télétravaillé par semaine. En France, c'est encore plus faible, c'est 0,6. Mais de toute façon, quoi qu'il arrive, puisque cette enquête interroge les travailleurs et les employeurs, en moyenne, les salariés voudraient travailler à distance deux jours par semaine dans le monde, et en moyenne, les employeurs voudraient laisser les travailleurs travailler à distance un jour par semaine. Dans tous les pays, il y a un jour d'écart entre ce que voudraient les travailleurs et ce que voudraient les employeurs.

Alors, il y a des différences selon les pays. Dans cette enquête, on demande aux travailleurs quels sont les principaux avantages du travail dans les locaux de l'employeur, quels sont les avantages d'aller au bureau. Ce que disent les gens, c'est la socialisation avec les collègues- deux tiers des gens disent ça. Donc la collaboration en face-à-face, des limites plus claires entre le temps de travail et le temps personnel, un meilleur équipement.

Quel est l'avantage de travailler à domicile ? Absence de trajet, économies réalisées sur les frais d'essence et les repas, plus grande flexibilité concernant le moment où on travaille - donc on arrange mieux les différents épisodes de la journée, moins de temps pour se préparer au travail, du temps calme, passer du temps avec la famille et les amis... Ce sont essentiellement des avantages qui ont trait à l'auto-organisation et à la vie en général, mais pas tellement au travail lui-même. Donc, on voit peut-être pourquoi finalement, il y a cette différence entre ce que veulent les employés et ce que veulent les employeurs.

Cette économie de temps de trajet va être évaluée avec des données qui sont sur 27 pays. En moyenne, le temps de trajet qu'on économise, c'est une heure et quart de temps. Que font les gens avec ce temps ? Ceux qui sont à domicile, qu'est-ce qu'ils font avec ce temps gagné ? Pendant 40% de ce temps, ils travaillent davantage. 34% de ce temps gagné est consacré au loisir et 11% aux activités de soins, c'est-à-dire ils s'occupent de quelqu'un d'autre, ils s'occupent de leurs enfants, ils s'occupent de leurs parents.

Alors finalement, est-ce que les gens travaillent plus ou moins ? Donc, ce que remarquent les auteurs, c'est vrai que les jours où les gens sont à domicile, ils travaillent moins d'heures. Ils travaillent en moyenne 80 minutes de moins, les jours où ils sont chez eux. En revanche, ils travaillent plus d'heures, les jours où ils sont dans l'entreprise, et ils travaillent aussi le week-end. Ils travaillent plus les autres jours et le week-end, et moins les jours où ils sont chez eux -30 minutes de plus, le week-end et les autres jours.

Qu'est-ce qu'ils disent ? Les gens qui travaillent, qui bénéficient de cette possibilité, disent que c'est pratique, parce qu'ils peuvent se rendre au rendez-vous chez le dentiste, aller chercher leurs enfants à l'école, faire du sport, etc. Il y a surtout l'argument du trajet. Éviter les trajets, c'est donc essentiel.

La dernière chose que remarquent ces auteurs, c'est que les gens qui sont au télétravail continuent, même quand ils sont au bureau, à communiquer davantage par messagerie individuelle, par rappel vidéo, comme on fait en ce moment, de groupe, même quand ils sont au bureau. Donc, en fait, le télétravail a habitué les gens à un style de communication synchrone, c'est-à-dire j'envoie un message quand ça m'arrange, je réponds à un message quand ça m'arrange. On n'est plus tout le temps en train de se parler de manière synchrone, comme quand on est au même endroit. Ce sont vraiment des changements persistants qui ont été introduits par le télétravail.

J'en parlais dans un ouvrage que j'avais dirigé. Il y avait un chapitre sur les pratiques des enseignants, des professeurs, qui se sont habitués pendant le Covid à créer des listes WhatsApp pour communiquer d'informations, des documents en ligne pendant le Covid, pendant le confinement, et qui ont continué à faire ça après. On voit que les pratiques qui sont liées au télétravail s'installent durablement.

Maintenant, qu'est-ce que la recherche permet de donner comme élément sur le lien entre télétravail et bien-être? D'abord, je vais vous parler de plusieurs méthodes, deux essentiellement.

La première, ce sont les expériences de choix. Pour savoir si normalement, si les gens sont rationnels, ils veulent quelque chose qui est bon pour eux. Donc pour savoir si le télétravail est bon pour les salariés, une manière de faire c'est de se demander s'ils le veulent et à combien ils évaluent la valeur de cette possibilité. Pour le savoir, les chercheurs mettent les gens en situation de choisir entre différents types d'emplois par exemple, sur une plateforme de recrutement.

Il y a ainsi certaines offres d'emplois qui proposent la possibilité de travailler à distance et puis un certain niveau de salaire. Et puis une autre offre qui ne propose pas cette possibilité, avec un autre niveau de salaire. Les gens sont placés en face de ces choix sont choisis de manière aléatoire. C'est important que ce soit le hasard parce qu'il ne faut pas que la situation de choix à laquelle la personne est confrontée soit corrélée avec ses propres caractéristiques. Après, on regarde ce que font les gens, c'est-à-dire qu'est-ce qu'ils choisissent. Et donc on peut voir à combien, à quel niveau, à quel pourcentage de salaire ou de rémunération les gens sont prêts à renoncer pour avoir la possibilité de télétravailler un ou deux ou trois jours par semaine.

Que ce soient des choix sur des plateformes, des choix réels ou des choix qu'on pose aux gens dans des enquêtes, tout conduit à la même estimation de ce qu'on peut appeler la "disposition à payer" des travailleurs pour la possibilité du télétravail.

Déjà avant le Covid, deux auteurs avaient introduit dans une enquête américaine en 2017 une expérience de choix dans une enquête. Ils avaient estimé que les choix que faisaient les gens révélait que la disposition pour payer des travailleurs pour la possibilité du travail à domicile partiel équivalait à 8,4% du salaire en moyenne. Alors évidemment ça change selon les gens, par exemple les gens qui avaient un trajet plus long à faire pour un autre travail étaient prêts à renoncer à une plus grande partie de leur salaire pour pouvoir télétravailler.

Ensuite, d'autres auteurs ont introduit dans une autre enquête américaine une expérience de choix identique et en trouvant des résultats semblables. Là aussi il y a des différences, par exemple ils trouvaient que les femmes, les blancs, et les personnes plus diplômées étaient prêtes à renoncer à une plus grande partie de leur salaire pour pouvoir travailler à domicile.

Il y a une expérience de choix identique qui avait été conduite en Pologne et qui conduisait à un même résultat. La première enquête réelle qui a été faite était une campagne de recrutement à grande échelle pour un centre d'appel américain. Là, les gens sont mis en situation de choisir entre deux emplois. Un avec une organisation du temps très classique, à 17 ou 18 heures sur site. Et puis il y avait plein d'autres options, et notamment le télétravail. Encore une fois, le résultat c'est qu'en moyenne les gens se montraient prêts à accepter un salaire inférieur de 8% pour avoir la possibilité de télétravailler. C'est surtout cette option qui était particulièrement prisée, beaucoup plus que les autres. En fait, parmi toutes les options de flexibilité proposées dans l'expérience, c'était vraiment le travail à domicile quelques jours par semaine qui intéressait les gens.

Là encore, il y avait une certaine hétérogénéité. Les femmes étaient encore davantage prêtes à renoncer à du salaire pour pouvoir télétravailler, surtout celles qui avaient de jeunes enfants. Puis, il y avait un quart des travailleurs qui étaient encore plus motivés ; ils étaient prêts à renoncer à 14 % de leur salaire pour ça. Mais ce qui est intéressant aussi, c'est qu'il y avait aussi 20 % des salariés qui ne choisissaient jamais de télétravailler. Donc, c'est ça qu'il faut bien se souvenir, c'est que dans ces expériences, ou même dans toutes les études, il y a toujours des moyennes.

Mais après, il y a des différences entre les gens, et il faut toujours les souligner, parce qu'en fait, les gens sont différents : ils ont des conditions de logement différentes, ils n'ont pas les mêmes familles autour d'eux... Il y en a qui aiment l'interaction avec les autres, d'autres qui sont totalement autonomes et solitaires. Donc, c'est important de souligner que dans toutes ces expériences, il y a, des différences entre les gens.

Une autre expérience du même type, c'est-à-dire de choix réel, a été réalisée sur un grand site d'offres d'emplois en ligne en Chine. Là, c'est une énorme plateforme de recrutement qui propose des dizaines de millions d'emplois chaque année, visitée par plus de 100 millions de personnes cherchant un emploi. Ce sont des emplois qualifiés, des emplois de col blanc pour des personnes éduquées, tels que des postes d'ingénieur Java - directeur financier, directeur des ressources humaines, directeur du marketing, etc., et des catégories d'emplois comme logiciel, finance, ressources humaines, marketing, gestion des ventes, et ainsi de suite.

De même, il y a certaines offres qui proposent une flexibilité du lieu de travail et d'autres types de flexibilité, et c'est celle-là qui attire les autres candidatures avec des rémunérations plus élevées. Donc, c'est un phénomène assez général. Ce n'est pas uniquement quelque chose qui se trouve aux États-Unis ou dans les pays de l'OCDE ; ça marche partout. Donc, c'est des expériences de choix qui conduisent à estimer la disposition à payer des travailleurs pour avoir accès à cette possibilité.

Alors après, pour aller un peu plus loin, les économistes dont j'ai parlé, se sont dit : “bon, très bien, au lieu de l'estimer nous-mêmes, on va leur demander”. Donc, dans une de leurs enquêtes mondiales, ils demandent à 30 000 salariés américains après le COVID s'ils veulent continuer à travailler à domicile 2 ou 3 jours par semaine. À ceux qui répondent “oui”, on leur pose une deuxième question : “quelle serait l'augmentation de salaire en pourcentage de votre salaire actuel qui, pour vous, serait

équivalente à la possibilité de travailler à domicile 2 ou 3 jours par semaine” ? On leur propose : est-ce équivalent à une augmentation de 5 % de salaire, ou bien, à une augmentation de 10 à 15 %, de 15 à 25 %, de 25 à 35 %, etc. ?

Le résultat, c'est que la grande majorité des gens voudraient travailler à domicile au moins un jour par semaine. Et l'intervalle que les gens choisissent le plus fréquemment, en moyenne, c'est 7 %. Donc, si on leur offre cette possibilité de continuer à travailler à domicile, pour eux, ça revient à avoir augmenté de 7 % leur salaire.

Et plus que ça, en fait. Il y a 40 % de ceux qui pratiquent déjà le travail à distance un ou plusieurs jours par semaine qui déclarent que si leur employeur veut les faire revenir totalement sur site, au bureau, ils quitteront leur emploi. Donc, il y a une forte demande, et visiblement, la valorisation du télétravail par les travailleurs est assez forte.

Ensuite, les mêmes auteurs ont généralisé ces mêmes questions de leur enquête mondiale auprès de 27 pays. Et donc, ils trouvent des résultats semblables. La valorisation du télétravail de 3 jours par semaine, c'est en moyenne 5% du salaire pour les gens. C'est comme si on les avait augmentés de 5%. Avec des évaluations plus élevées pour les femmes, pour les gens qui ont des enfants, pour les gens qui sont très qualifiés, et pour les gens qui ont des trajets plus longs. C'est intéressant, en fait, comme ce sont des gens qualifiés. Parce que c'est peut-être parce qu'ils ont un travail qui est plus naturellement réalisable à distance. Ou peut-être parce qu'ils sont plus habitués à s'auto-organiser. Par exemple, les cadres ne pointent pas, donc ils ont déjà l'habitude de gérer leur temps.

Du point de vue de l'obligation éventuelle de revenir complètement au bureau, là, il y a un quart d'employés au niveau mondial parmi ceux qui pratiquent déjà le télétravail qui disent qu'ils quitteraient leur emploi si leur employeur voulait les forcer à revenir 5 jours par semaine au bureau.

Voilà, donc où on en est.

Il y a aussi une expérience qui avait été faite dans un centre d'appel d'une grande agence de voyages chinoise. Là, c'est l'expérience de terrain. On parle plus d'expérience de choix. Donc, deuxième type de méthode.

Jusqu'à maintenant, j'ai parlé d'expérience de choix - soit réellement sur des plateformes, soit hypothétiquement dans des enquêtes.

Après, il y a des expériences de terrain, qui revient à conduire des expériences aléatoires contrôlées. C'est quoi l'idée ? C'est de placer les gens dans des situations qu'ils n'ont pas choisies eux-mêmes, de manière aléatoire.

Donc, il y a un groupe de gens, et on les répartit en deux de manière aléatoire. Les uns dans un certain groupe, les autres dans un autre. Et puis on voit ce que ça donne, pour établir la causalité. Là, c'est pareil. C'est une expérience aléatoire ou randomisée, on peut dire, dans un centre d'appel d'une grande agence de voyages chinoises qui est conduite par ces mêmes auteurs Bloom et Tal en 2015. Ensuite, on demande aux gens, "est-ce que vous êtes volontaire pour travailler à distance, donc à domicile quelques jours par semaine" ? Ce à quoi les gens répondent, et parmi les gens qui ont dit oui, on tire au sort pour les répartir en deux groupes.

On dit à une moitié, le groupe de contrôle : "pour rassembler, vous restez au bureau, et vous pourrez travailler plus tard à domicile". On dit à l'autre moitié, le groupe de traitement : "vous pouvez travailler à domicile. Et donc, on mesure leur satisfaction au travail et leur comportement pendant une période de 9 mois."

Quelles sont les conclusions ?

La conclusion, c'est que le bien-être de travail déclaré par les gens pendant cette période est beaucoup plus élevé et augmenté par rapport à l'autre groupe pour ceux qui ont été en télétravail, et le taux de démission a été divisé par 2. Quand on laisse les gens travailler chez eux, ça augmente leur bien-être et leur possibilité de rétention.

Mais je tiens à insister encore une fois sur l'hétérogénéité. Comme cette expérience a bien marché du point de vue du bien-être et de la productivité, cette entreprise a étendu la possibilité de travailler à domicile à l'ensemble de ses employés, et en fait il n'y a que la moitié des gens qui ont choisi de rester à domicile tout le temps. Donc, ça veut dire que tout le monde n'apprécie pas cette possibilité de la même manière.

Il y a une autre expérience de terrain, conduite après le Covid, dans une agence de voyage mondiale côté au Nasdaq, qui emploie 35 000 salariés et qui est basée à Charme Guy. Donc, là, ce sont des ingénieurs et des employés du marketing et de la finance.

Pour créer une expérience aléatoire, on regarde la date de naissance des gens, et ceux qui sont nés un jour impair, donc le premier ou le troisième ou le cinquième jour du mois, se voient

offrir la possibilité de télétravailler le mercredi et le vendredi, et les autres continuent à venir au bureau à plein temps. Résultat : dans le groupe de ceux qui ont eu la possibilité de travailler de manière hybride, c'est-à-dire partiellement chez eux, les démissions ont baissé de 35%, et la satisfaction au travail a augmenté par rapport au groupe de contrôle qui continuait à venir au bureau. La productivité n'a pas baissé. Donc, après avoir fait cette expérience, l'entreprise a généralisé la proposition de travail hybride à l'ensemble de la société.

Enfin, est-ce que le télétravail rend les gens heureux ? C'est très difficile d'établir la causalité, mais déjà voyons quels seraient les canaux par lesquels le télétravail peut rendre les gens heureux. Donc, parmi les sources du bien-être au travail, il y en a plusieurs, mais on peut distinguer l'autonomie. On sait que la liberté est un facteur favorable au bien-être au travail, les gens sont plus heureux en général dans des petites unités, ou en tout cas quand la chaîne est hiérarchique et moins longue, quand ils peuvent davantage décider de la manière dont ils font les choses.

Donc, du point de vue de l'autonomie, est-ce que le télétravail, c'est une bonne chose ? À priori, ça peut l'être puisqu'on est chez soi, et donc on place comme on veut les séquences de la journée. Finalement, on est plus au contrôle de quelqu'un, donc on est plus autonome, sauf pour les gens pour qui il y a un monitoring électronique.

Deuxièmement, il y a l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. A priori, le télétravail, c'est bien, puisqu'il permet d'aller chercher les enfants à l'école, etc. Mais en fait, on s'est rendu compte concrètement que ça crée une porosité entre la vie professionnelle et la vie privée qui était source de tensions. On est dans une séquence de vie familiale, et puis il y a un mail qui arrive ou un message, etc. Donc, ça crée aussi des tensions, et on a vu que c'était surtout les femmes pour qui le Covid et le travail à la maison n'était pas un facteur d'augmentation de bien-être.

Troisième source de bien-être au travail : le capital social, c'est-à-dire la qualité des relations au sein du collectif. Donc, est-ce que je peux demander un service à quelqu'un, qui peut me demander une information, est-ce qu'on a des échanges, des services coopératifs au cours du temps ? Ce n'est pas forcément bilatéral, ça peut être aussi multilatéral. Les gens s'entraident, et on appelle ça capital social aussi parce que c'est quelque chose qui se constitue au cours du temps, comme quand on investit dans un capital. Il faut du temps pour que ça se crée, pour que la

confiance s'installe, il y ait un rendement à savoir la confiance, le comportement coopératif entre les collaborateurs, et puis aussi l'information. C'est que quand on travaille ensemble, lorsqu'on se voit et qu'on se connaît, qu'on anticipe beaucoup plus facilement les réactions des gens dans des situations qui n'ont pas été prévues. On n'a pas besoin de s'envoyer des millions de messages, on sait que dans telle situation, voilà comment ça se passe, voilà comment on réagit.

C'est vrai que pour certains, quand les relations sociales de l'entreprise sont désagréables ou mauvaises, le travail à distance allège les tensions.

Là encore, ça peut aller dans les deux sens.

L'avant-dernier canal de bien-être est lié aux perspectives de progression. On sait que les gens vivent avec les anticipations qu'ils se font de ce qui va se passer à l'avenir. On n'est pas complètement fixés sur le présent. Au sein de l'entreprise, les perspectives de progression en termes de responsabilités, salaire, etc., quand on est à distance, on n'est plus loin du centre de décision, donc on comprend moins bien quelles sont les perspectives de l'entreprise, ce qui n'est pas forcément une très bonne chose.

La dernière chose est la question du sens, comme une direction, la signification du travail. Est-ce que ce que je fais a du sens ? Est-ce que l'impact de l'entreprise est bon, et me plaît ? Est-ce qu'il y a une congruence des valeurs entre les miennes et celles de l'entreprise ? Est-ce que mon identité au travail est forte ? Le fait de ne pas être sur place réduit un peu l'identité au travail. Vous savez, c'est la plaisanterie qu'on dit tout le temps, c'est-à-dire que quand on est en télétravail, on peut être habillé devant l'écran, mais sinon en pyjama sous la table, et en fait, ça n'est pas du tout bon pour l'identité au travail, de se prendre au jeu, si on pense à la vie comme une succession de scènes de théâtre, comme le fait le sociologue Erving Goffman. On a besoin d'avoir un décor, des costumes, un scénario. Ça se fait quand on est en présence réelle les uns avec les autres.

Donc, tout ça pour dire que tous ces canaux peuvent être activés ou désactivés de manière positive.

Ensuite, il y a les risques de mal-être, les risques psychosociaux. Le fait de supprimer les trajets est forcément une bonne chose, mais le travail à distance entraîne des durées de travail qui peuvent être plus longues, moins synchronisées, donc ça peut être un facteur déstabilisant. Il y a moins de soutien de la part des collègues aussi. Donc tout ce mélange entre vie privée et professionnelle a donné lieu à l'apparition du terme

“technostress”, c'est-à-dire une surcharge de travail, l'ambiguïté du moment - où l'on ne sait pas si l'on est en train de travailler ou de ne pas travailler - et finalement on peut ne plus jamais sortir de cette demande exercée par le travail, ce qui peut conduire à une certaine tension et stress.

Alors, troisième méthode : identification de l'impact du télétravail sur le bien-être par des enquêtes, en utilisant l'expérience du Covid comme une expérience naturelle. Il y a des enquêtes, notamment l'enquête anglaise et allemande, qui interrogent des milliers ou des dizaines de milliers de personnes depuis des dizaines d'années et qui, pendant le Covid, ont raccourci les périodes, et les ont donc interrogées tous les deux ou trois mois. En interrogeant les mêmes gens, on peut essayer d'identifier de manière causale l'impact du télétravail sur le bien-être grâce à cet épisode de Covid qui est une expérience naturelle, c'est-à-dire qui se passe sans que les gens l'aient voulu, comme si la nature l'avait voulu. La nature, dans le sens de tout ce que l'on ne contrôle pas.

Donc, l'idée c'est de distinguer les gens qui ont un métier télétravaillable et les autres, parce qu'ils n'ont pas vécu le Covid de la même manière. Ensuite, au sein de ceux qui ont un métier télétravaillable, il y a des moments où ils sont au bureau et d'autres où ils sont chez eux, à cause du confinement, ou du confinement. On voit par une même personne l'alternance des moments où il est au bureau et chez lui. On peut donc regarder quel est l'impact du télétravail, voir comment les gens se sentent selon s'ils sont au bureau ou à la maison. Ou neutralise l'effet du Covid, les périodes “” de confinement. Le fait que les gens aient été obligés de télétravailler par le gouvernement ou leur employeur évite l'effet d'auto-sélection, c'est-à-dire que ce ne sont pas les mêmes personnes.

Sinon, si aujourd'hui je fais une enquête pour voir si les gens qui télétravaillent sont plus heureux, si par exemple je vois que ceux qui télétravaillent sont plus heureux, ça peut être parce qu'ils télétravaillent, mais aussi parce que ce ne sont pas les mêmes gens. Par exemple, ceux qui télétravaillent sont peut-être plus qualifiés, plus autonomes... Donc il y a peut-être des caractéristiques qui tiennent à la personne et non pas à la pratique du télétravail ou pas. C'est des caractères idiosyncratiques, c'est aussi ce qu'on appelle l'hétérogénéité individuelle, les différences entre les gens qu'on n'observe pas. On ne veut surtout pas confondre l'effet du télétravail et l'effet de la personnalité des gens. C'est pourquoi l'expérience naturelle du Covid permet d'identifier la causalité : savoir si c'est le fait de télétravailler qui rend les gens heureux ou malheureux.

Alors, comment mesure-t-on le bonheur ou le malheur ? La question standard est celle de la satisfaction dans la vie, donc de savoir si la personne est globalement satisfaite en ce moment, avec une réponse qui se place sur une échelle graduelle. “Totalelement satisfait” serait 10, par exemple, et “totalelement insatisfait” serait 0. Il y a aussi un questionnaire standard de santé mentale, le General Health Questionnaire, avec ses douze questions qui est posé dans l'enquête anglaise et allemande. Ces questions demandent aux gens comment ils se sont sentis lors des quatre dernières semaines, s'ils se sont sentis déconcentrés, s'ils ont perdu le sommeil, s'ils ont l'impression de ne pas jouer un rôle, s'ils arrivent à prendre des décisions, s'ils sont souvent stressés, s'ils prennent du plaisir aux activités quotidiennes, s'ils réussissent à faire face aux problèmes... Chaque personne répond et un score de santé mentale est calculé.

Le résultat, c'est que le confinement qui a mis les gens en télétravail intégral a été un choc négatif sur la satisfaction de la vie et la santé mentale des gens. Notamment, difficulté à se concentrer, sentiment d'être inutile, et surtout les mères d'enfants en âge scolaire. De manière générale, on a donc un effet négatif sur ces deux plans. Je ne m'attendais pas du tout à ces résultats. Cependant, il n'y a pas d'effet sur les gens qui étaient en télétravail partiel. Donc c'est vraiment l'aspect intégral qui est nocif. Ça veut donc dire qu'il y a des choses qui sont positives et négatives dans le télétravail, puisque quand on est tout le temps en télétravail, on se porte moins bien.

Quand les enquêteurs demandent les avantages du travail à domicile et au bureau, on a vu que les sources du bien-être du travail sont du côté du bureau, et les sources d'équilibre sont du côté du domicile. On perd donc quelque chose de la vie du bureau quand on reste chez soi. Qu'est-ce-que ça peut être ? Ce serait le capital social. Les interactions avec les autres, le sentiment d'appartenir à un collectif coopératif, et puis être au courant de toute l'information qui circule...

L'économiste Paul Krugman, qui a eu le prix Nobel de l'économie pour ses travaux sur l'économie géographique, redécouvre l'importance de l'espace géographique. Il explique le fait que la Silicon Valley soit située là où elle l'est. La question c'est “history” or “expectations”; est-ce-que c'est le hasard que place la Valley là, où est ce que ça répond à des “expectations”, c'est quelque chose qui a des bonnes raisons rationnelles d'avoir pris place. La réponse c'est la “history”, que ça a commencé et donc qu'il y a eu des entreprises et des industries, et puis leurs employés et des universités qui s'y sont placées. Et donc ça forme ce qu'on appelle parfois un “cluster” de gens qui sont des

salariés, des ingénieurs, des chercheurs, etc. au sein desquels les idées des gens circulent. Et tout ça se déroule sur place, et c'est à la fois utile pour se sentir au sein d'un univers vivant, et du point de vue de l'efficacité, puisque la circulation de l'innovation se fait dans un seul endroit.

C'est peut-être ça qui fait que quand on est tout le temps à la maison, on se sent déstabilisé et en dehors du travail, en tout cas pour ceux qui n'ont pas l'habitude de le faire.

Finalement, et j'arrive à la fin de mon propos, on voit que les travailleurs veulent du télétravail au moins à temps partiel. Les employeurs préféreraient leur en donner un peu moins. Mais quand ils sont totalement en télétravail, les salariés sont malheureux. On a vu que c'est dû aux avantages et aux inconvénients, avec ces derniers qui risquent de prendre le dessus.

C'est-à-dire, la solution idéale et optimale ? On aurait tous les avantages d'autonomie etc., et tous les avantages d'interaction réelle avec le collectif. Ça paraît effectivement être une bonne solution et d'un point de vue individuel c'est idéal. Je viens au travail quand je veux, et quand je viens, je peux voir des gens, participer à des séminaires, etc. Mais il faut quand même penser que les actions individuelles s'agrègent et qu'il y a là un phénomène de coordinations fait que quand je viens au bureau, il n'y aura peut-être personne. Et là, c'est raté.

Comment coordonner les employés pour qu'ils soient présents au même moment ? Sinon, cela n'aura aucun intérêt, à moins qu'il ne s'agisse de questions de logistique et de confort matériel, si le domicile est moins adapté que le bureau. Les entreprises devront trouver des solutions pour gérer ces problèmes de coordination. Si l'entreprise a une grande masse salariale avec des équipes, elle peut décider que certains jours, toute l'équipe doit être là. Mais si l'entreprise est moins grande, cela veut dire que certains jours l'entreprise sera vide, ce qui pose la question des locaux... Ou alors, il faut mettre en place une rotation. Il faut aussi s'interroger sur s'il faut laisser les gens décider des jours où ils viennent.

Toutes ces questions qui sont posées, il faut y faire attention. On navigue entre différents écueils. Ces questions ouvertes incombent aux *managers*, mais c'est à nous aussi d'avoir ces idées.

Dernier point, ensuite, sur les femmes. Les femmes sont toujours plus demandeuses de télétravail que les hommes. C'est sur elles encore que repose la charge de famille. Toutes les études montrent que quand elles travaillent à domicile, il y a un

effet négatif sur leur santé mentale. Les femmes n'ont pas raison de vouloir télétravailler plus que les hommes. À moins que le télétravail ne marche comme un révélateur de la répartition des tâches entre les hommes et les femmes, et si les deux prennent l'habitude de télétravailler depuis chez eux, les attitudes changeront vis-à-vis des tâches et des enfants. Mais on est encore là dans l'utopie.

Voilà le panorama que je voulais faire, à défaut des éléments macro.

Par exemple, en ce qui concerne l'espace : si on réduit les bureaux, peut être que cela crée plus de logements, et fait baisser les prix. Ou alors, les individus reviennent à leur ville d'origine, ce qui impacte l'économie spatiale. Par ailleurs, si les gens passent en télétravail total, il n'y pas tant de différence entre un travailleur français ou européen, et un travailleur d'une culture différente, qui travaillerait depuis l'étranger comme l'Inde. C'est d'ailleurs déjà le cas en informatique, ce qui introduit une concurrence généralisée entre tous, ce qui peut faire baisser les revenus des travailleurs des pays de l'OCDE.

Georges Vlandas: Sur les questions que vous évoquez à la fin, les choses peuvent aussi se passer différemment. On n'assiste pas nécessairement à une réduction des bureaux. Au Parlement européen, il a été décidé de ne travailler que deux jours par semaine au domicile, alors qu'auparavant, c'était l'inverse. Ils peuvent le faire parce que les bureaux n'ont pas été réduits. Mais à la Commission, les bureaux ont été réduits de moitié, passant de 55 à 25. La possibilité de se retrouver ensemble s'est ainsi réduite, sans parler du fait que chacun réserve désormais sa place. On se retrouve ainsi dans une salle avec des gens qui ne font même pas partie de l'équipe. Cela donne lieu à des séances ridicules, car il est bien connu qu'il faut quand même du contact humain, et que l'informalité au travail peut augmenter la productivité. Cependant, cela est encore perçu comme une perte de temps, puisqu'il y a une socialisation qui est fictive. Ensuite, cela se complète avec ce que vous avez dit : même quand on est au bureau, on travaille de la même façon (avec des casques, devant un écran...). Cela soulève beaucoup d'autres questions.

Enfin, on parle du bien-être, ce qui est très important. Mais il faut questionner ce bien-être, c'est-à-dire que parfois ce bien-être à domicile reflète un rejet du travail comme étant embêtant. D'autre part, la question pour les salariés des institutions, comme à la Commission avec le droit d'initiative, remet en question l'efficacité du travail. L'efficacité du travail n'est-elle pas plus grande dans un contexte de réduction des effectifs lorsque l'on travaille à domicile ? Ce n'est pas une question

uniquement patronale, le fait que la Commission assume ses fonctions - même au prix de l'accroissement de la précarité - est essentiel pour qu'elle assure sa place et son rôle.

Je pense qu'il est temps de donner la parole aux collègues.

Marie : C'était très intéressant de voir que cela confirme ce que je ressens personnellement en tant que femme et maman. Il y a une injonction contradictoire très forte envers les femmes et le travail, c'est comme une main invisible du patriarcat. On nous dit qu'on a le choix du télétravail, et on le fait, de par le biais justement de cette "main invisible", et en fait j'ai vu beaucoup de femmes arriver au point où elles pensaient gagner si ce n'est qu'une heure et quart de temps libre par jour et se mettaient donc au télétravail. Cela alourdit au contraire leur charge maternelle vis-à-vis des enfants et présente un grand risque psychosocial. Ma question est donc la suivante : est-ce que certaines entreprises se sont posé la question de la parité dans le télétravail, c'est-à-dire que le télétravail ne soit pas choisi, et que les hommes prennent autant de temps de télétravail que les femmes. Je suis franchement très inquiète. L'émancipation des femmes s'est faite à travers le travail, et ce travail revenait au départ de la maison, qui est essentiel pour tout le monde, et surtout pour les femmes.

Par ailleurs, pourquoi les entreprises de la Silicon Valley font-elles revenir leurs employés ? Qu'est-ce qu'ils ont perdu - de la créativité et de l'innovation ? Qu'est-ce qu'ils ont qualifié comme une perte sèche. Parce que c'est précisément ces questions-là que l'on doit se poser en tant qu'institution : qu'est-ce qu'on pourrait perdre, pas tant dans notre efficacité, mais dans notre capacité de réflexion et d'appréhension des enjeux, de pensée critique et collective ?

Et enfin, je voulais savoir s'il y avait des statistiques sur le flexdesk et le télétravail. Vous avez demandé si finalement le télétravail ne devenait pas subi à partir du moment où le flexdesk est imposé. Est-ce qu'il y a des travailleurs à qui on a posé cette question, pour savoir si la mise en place du flexdesk a introduit cette contrainte du télétravail, un peu "par défaut". Les gens finissent par venir deux heures pour avoir "pointé", mais repartent de suite après parce que le flexdesk est insupportable.

Claudia : En ce qui concerne les entreprises, les couples souvent ne sont pas dans la même entreprise, et donc il faudrait des mesures de parité extrêmement généralisées pour en arriver à la situation que vous évoquez. Ensuite, en ce qui concerne la réglementation du travail, le télétravail est encore aujourd'hui

volontaire, à ma connaissance, c'est quelque chose qui est proposé et non pas imposé.

Claudia : Je pense qu'il y a des entreprises qui, au moment de l'embauche, signalent directement qu'il n'y a pas de locaux, et donc que le télétravail s'impose. Mais dans le reste des cas, ça reste volontaire. Puisque le télétravail est possible, les femmes vont être fortement incitées à s'y mettre quand les enfants sont à la maison. C'est pourquoi mon conseil est de ne jamais prendre de télétravail le mercredi, pour éviter cette surcharge, puisqu'il y aura cette tension contradictoire.

Au travail, quand on franchit la porte du bureau, on laisse la maison derrière soi, donc on ne pense plus à ces histoires-là. C'est un mécanisme d'engagement : je décide d'être dans une autre sphère d'activité. Rester chez soi, c'est être dans deux univers à la fois.

Il y avait une étude faite par des auteurs américains qui montraient que parfois les gens choisissent des dispositifs pas du tout bons pour eux, mais pour se forcer à apprendre quelque chose de nouveau. L'exemple était des travailleurs indiens qui avaient des tâches absolument fastidieuses et qui étaient payés soit 10 euros de l'heure tout court, soit 10 euros de l'heure à condition de travailler cinq heures par jour. C'est complètement absurde de prendre le même salaire à cette condition, mais quand même beaucoup prenaient cette option. Cela les forçait à travailler - c'est un mécanisme d'engagement. Donc, ne pas rester chez soi, c'est aussi ce même mécanisme d'engagement. Il y a non seulement cet aspect d'efficacité. Mais oui, bien sûr, je suis tout à fait d'accord avec notre intervenante, Marie.

Ensuite, en ce qui concerne le "call-back", c'est encore la théorie de Krugman qui est utile. Quand il s'agit d'avoir de nouvelles idées, de créativité, et de laisser la nouveauté prendre place, ça ne marche pas trop. Il y a des gens qui y arrivent, dans le domaine de la recherche, mais dans la majorité des cas, c'est quand même moins bien, moins utile. Donc la Silicon Valley a redécouvert Krugman.

Sur le dernier point, il n'y a pas encore de quoi qualifier le télétravail comme étant subi légalement, mais cependant c'est possible.

Michel : Je suis un farouche opposant au télétravail, je pense que quand on a commencé à mettre ça en place, ça m'a paru comme un grand bond en arrière, avant l'ère de l'industrialisation, quand les patrons apportaient la matière première aux ouvriers qui travaillaient depuis leur domicile.

C'est donc une gigantesque arnaque, qui est vue comme un progrès alors qu'en réalité ça ne l'est pas du tout. Il y a une chose dans les enquêtes qui me frappe, j'aimerais bien connaître votre opinion. Est-ce que ça ne ferait pas une confusion entre production et productivité ? Quand on demande aux gens qui télétravaillent, ils ont souvent tendance à dire qu'ils sont plus productifs. Ne veulent-ils pas dire par là qu'ils produisent plus, mais puisqu'ils travaillent plus longtemps. Donc finalement, leur productivité est au plus égale à celle des gens qui sont au bureau, voire moins. Je pense que vos études ont été faites avec des échantillons aléatoires. Ici, on a fait des enquêtes, sans même d'échantillonnage. Les choses ont été présentées très mal et on est arrivé au point où il est indiqué que les employés sont à 80% pour le télétravail à la commission.

Mon deuxième point, c'est lié au flex-office, aux conséquences que cela induit. Je suis en flex-office depuis deux mois maintenant, j'ai toujours craint ça, et j'avoue que ma motivation a fortement baissé depuis. Je ne fais jamais de télétravail, mais j'en subis les conséquences négatives, en venant tous les jours au travail. Si j'ai bien compris, 20% des travailleurs ne souhaitent pas faire de télétravail. Est-ce qu'on pourrait mesurer l'impact de la démotivation de ceux qui viennent tous les jours au travail alors que d'autres sont (toujours) en télétravail. On le voit avec le flex-office, la réservation des places de parking, de bureau... Un jour on va nous demander de payer pour venir travailler ! Surtout qu'ici, à la Commission, le flex-office et le télétravail ont été présentés comme une contribution à la diminution des gaz à effet de serre, parce que les transports sont diminués.

Un autre exemple qui a attiré mon attention, c'est qu'à partir du moment où au début du Covid on a télétravaillé et qu'on a demandé d'avoir des indemnités pour les frais de charges consommés à domicile, tout de suite nos employeurs ont accordé ces avantages. Mais quand l'employeur commence à accorder des avantages sans que les employés aient dû se battre pour l'avoir, ça me paraît bizarre.

Claudia : C'est intéressant comme question. S'il y a des entreprises qui conduisent des enquêtes bien faites auprès de leurs salariés de manière assez régulière et qu'on peut identifier ceux qui restent tout le temps à la maison pour surveiller leurs niveaux de bien-être, ce serait vraiment très intéressant. Ça n'a pas été fait pour l'instant. Finalement, là, ce que vous dites, c'est le contraire de l'expérience aléatoire. Ce n'est pas de prendre les gens et de les mettre dans des situations, c'est au contraire de

voir, en fonction de ce que veulent les gens, si ce qu'on leur offre, c'est bien.

Georges : Il y a eu des instances où des groupes de gens occupent des espaces et s'organisent pour se retrouver ensemble, soit entre amis, soit entre collègues, et luttent contre le fait que l'espace soit partagé par tous en l'occupant en avance.

Claudia : Mais ça exclut l'effet du hasard, car ce sont toujours les mêmes qui se retrouvent.

Georges : Oui, c'est ça. En même temps, ça montre que l'action humaine et la liberté humaine trouvent toujours un moyen d'adapter les conditions de travail ou les règles selon leurs souhaits, en y apportant un élément qui n'était pas prévu auparavant. Et là, je pense que s'ils font ça, ce n'est pas pour éviter de rencontrer autrui, mais pour rencontrer les personnes avec lesquelles ils travaillent, et non pas des personnes d'une autre unité ou d'une autre direction générale.

Michel : Quand vous parlez de ceux qui travaillent en flex-office et qui sont pratiquement forcés de faire du télétravail parce que le flex-office ne leur convient pas, personnellement, c'est mon cas. Je m'interroge. Sauf que chez moi, c'est un loft, et on ne peut pas travailler là-bas.

Agnieszka : Je voulais justement réitérer que le flexi-desk fait une grande différence, surtout parce que mon équipe est composée d'archivistes, et on traite une grande quantité de dossiers. La hiérarchie ne prend pas en compte cette particularité et on est contraints de se battre pour de la place. J'ai dû déplacer des gens qui avaient réservé une place pour avoir mon armoire avec tous mes dossiers. Et au quotidien, ça commence à être lourd, et au niveau du contact humain et social, et pour la convivialité entre les équipes, c'est mort. Depuis le Covid, je travaille auprès de trois équipes différentes et franchement, c'est plus comme avant. C'est triste, ce qui se passe. On est des individus complètement anonymes, il y a une sorte de manque d'âme pour autrui...

Claudia : J'ai l'impression que si ça continue comme ça - ce n'est qu'une hypothèse bien sûr - les lieux de sociabilité vont sortir du monde du travail. En fin de compte, c'est un peu ce que font les jeunes. Il y en a beaucoup qui sont embauchés dans une entreprise en dehors de la ville où ils habitent. On perd donc une instance de socialisation qui est majeure, puisqu'on passe autant de temps par jour dans cet endroit. Si au bout du compte, ça devient désagréable, on va s'organiser autrement pour

sociabiliser. C'est un retour en arrière, ou au moins, un changement.

Agnieszka : D'abord, on a eu le Covid, qui, pour moi et mes collègues, est apparu comme un choc. On a été arrêtés et immobilisés en télétravail. Et aujourd'hui, on vit une avalanche de situations ridicules dans le monde du travail. On a perdu beaucoup en contact et en collaboration fructueuse. Par moi, ça continue encore aujourd'hui. Le flexi-desk est nocif, et les ambiances dans les équipes commencent à être infertiles. On arrive vers un sentiment au travail qui est très motivant, et qui dure depuis maintenant trop longtemps.

Elena : Le débat sur le télétravail implique plusieurs sous-débats comme la distribution genrée de tâches, la qualité de l'espace de travail / télétravail, etc. J'ai l'impression qu'il y a toute une tension sur la durée du travail. Quelle est la durée de travail idéale dans une journée type au-delà du modèle des huit heures, considéré comme normal ?

Claudia : Je ne sais pas quel est le temps idéal, ça dépend des conditions de chacun. Mais en fait, une question que je me posais à ce propos, c'est que pour certaines personnes, le télétravail a rendu moins utile la réduction du temps de travail. Maintenant qu'il y a le télétravail, beaucoup de personnes ne veulent plus les RTT et souhaitent convertir leurs jours de RTT en salaire. C'est une demande qui n'est normalement pas possible, mais qui a déjà été faite. On voit que dans la durée du travail, ça dépend de chacun, mais il y avait une plus grande flexibilité.

Georges : Les RTT étaient pour la semaine des 35h. On reviendrait donc à l'idée Sarkozyste de travailler plus pour gagner plus.

On a aussi Marie qui nous dit dans le chat : "Concernant les lieux de sociabilité en dehors du travail, j'ai l'impression d'un grand repli individuel que le travail a tendance à conforter. Ces dernières années, beaucoup n'ont pas remplacé la sociabilité du travail".

Claudia : Je partage ce point de vue. J'ai l'impression qu'on perd un lieu et une source de sociabilité spontanée. Parce qu'on va au travail pour travailler, mais on voit de fait des gens. Alors qu'en dehors du travail, il faut s'organiser pour pouvoir voir du monde, ce qui va être plus difficile, et souvent à travers des applications. On côtoie des jeunes pour qui un lieu de travail ce n'est pas forcément intéressant. Donc peut-être que cette

nouvelle génération s'est déjà organisée autrement... C'est vrai que c'est quand même assez étonnant. Je demande encore à voir, je ne les ai pas encore vus ces nouveaux lieux de sociabilité.

Georges : La remarque que j'ai faite au début est pertinente. Le penchant pour le télétravail peut aussi signifier une résistance à un travail, où l'on "perd sa vie pour gagner sa vie", et que plus on réduit, moins on est loin de cet espace, mieux c'est - surtout que comme les enquêtes expliquent, les gens ont travaillé 80 minutes de moins en télétravail.

Claudia : En fait, dans les réponses que donnent les gens concernant l'avantage du télétravail, on voit souvent cet argument. Ça pourrait suggérer qu'un nouvel arbitrage se fait où le travail prend moins de place dans la vie. C'est peut-être aussi l'effet de la pause Covid, qui a permis de prendre du recul et de reformuler cette équation "coût/avantage". Il y a peut-être un choc de préférence, ce qui reflète un nouvel arbitrage, ou il y a plus de poids sur la vie hors du travail. Il faut quand même faire attention, car le travail va encore continuer à reprendre beaucoup de place dans la vie.

Rama : Je dois dire que je suis en tant que femme un peu mal à l'aise parfois quand on donne à l'employeur le rôle de genrer nos tâches à la maison. C'est vrai que le télétravail ramène le travail à la maison, pour autant, ce n'est pas avant quand j'allais au travail que je m'occupais de cette répartition des tâches. Je pense que c'est important, en tant que femme, de ne pas se positionner en tant que victime au travail. Quand je suis à la maison, c'est à moi de régler la répartition au sein de mon ménage.

Claudia : Tout à fait, je suis complètement d'accord. C'est pour ça que je dis aux femmes de ne pas prendre leur mercredi, au lieu de dire aux employeurs de ne pas donner le télétravail les mercredis !

Rama : Je peux aussi prendre le mercredi en télétravail, et que mon partenaire gère les enfants pendant que je travaille.

Claudia : C'est aussi ce que je suggérais. Peut-être que le télétravail va changer cette répartition, si les femmes veulent et si les hommes le comprennent. Même dans le chapitre qui porte là-dessus dans l'ouvrage collectif que j'ai dirigé⁶, on voit qu'il y a des grandes différences culturelles entre ce que font les

⁶ Senik C. (sous la dir.) Le travail à distance, Défis, enjeux et limites, La Découverte, Paris, 2023.

couples suédois et français... Mais on voit que même en France, ça commence à changer. Rien n'est figé.

Documents annexes

Annexe I

Point de vue syndical U4U : 21 Thèses sur le télétravail

GRASPE N°43 Novembre 2021

Définition : « Télétravail : Activité professionnelle exercée à distance de l'employeur grâce à l'utilisation de la télématique ». Par extension, activité professionnelle qui s'abstrait d'un lieu de travail particulier, défini.

Le télétravail ne se réduit pas au travail à domicile. Le télétravail peut se faire à domicile, dans des bureaux décentralisés, dans les bureaux centraux, pouvant être à la fois individuels, collectifs et collaboratifs, ou de passage (pour les visiteurs), ou encore à l'étranger (de manière limitée, par ex. 3 semaines/an).

L'objectif du télétravail ne devrait pas être en priorité l'économie des moyens budgétaires, même si elle pourrait en résulter a posteriori ; ça devrait plutôt être de permettre au personnel de mieux accomplir ses missions et de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

Le télétravail est également mis en œuvre dans l'intérêt du service, pour améliorer l'efficacité du travail. Cette mise en œuvre ne devrait pas affaiblir la cohésion nécessaire au sein de la fonction publique européenne, ni mettre en péril l'accueil, l'intégration et les apprentissages.

Pour U4U, le télétravail est : **Volontaire / Réversible / Variable / Encadré / Flexible / Accompagné / Maîtrisé / Négocié.**

1. **Volontaire** : Point essentiel de tous les accords entre partenaires sociaux au niveau européen et dans les États Membres. Ni obligation, ni contrainte (sauf raison impérieuse, telle une pandémie).
2. **Réversible** : Corollaire du caractère volontaire. On peut choisir de revenir au présentiel.
3. **Variable** : Plus généralement, le télétravail peut être choisi de manière variable : une semaine et pas l'autre, le matin ou l'après-midi.
4. **Encadré** : Semaine de 40 heures, « coretime », plages horaires de 7h à 19h, travail de nuit exclu (art. 56 du Statut) ; attention particulière à la porosité entre vie privée et professionnelle, à l'hyper connectivité, aux risques de « surcharge digitale ».

5. **Flexible** : Mise en œuvre flexible : besoins différenciés, identifiés au sein des secteurs/unités pour répondre à la réalité des métiers, des sites, des projets, des équipes, d'échéances ou de situations de crise.
6. **Accompagné** : Les conditions de travail des fonctionnaires respectent les normes de santé et de sécurité (article 1 sexies par. 2 du Statut). Garantir un lieu spécifique au travail à la maison (ergonomie, éclairage, mobilier, etc.). Veiller à la prise en charge du coût engendré pour le travailleur.
7. **Maîtrisé** : comme toute organisation du travail, le télétravail présente certains risques, qu'il faut reconnaître pour mieux les maîtriser et/ou les accompagner :
 - a. Sur un plan technique : Étudier l'émergence d'une nouvelle culture de la relation au travail dans un continuum d'hyper connectivité. Évaluer ses effets pour corriger les éventuels impacts négatifs (atomisation des collectifs, surmenage, isolement, etc.). Préparer et accompagner la mise en œuvre par des formations nouvelles du personnel et de l'encadrement, y inclus des formations pour éviter la « surcharge digitale ».
 - b. Sur un plan personnel : Attention particulière à la porosité entre vie privée et vie professionnelle. La conciliation entre les deux dépend aussi de :
 - i. La mise en place ou le maintien de services aux collègues qui répondent aux besoins et
 - ii. La promotion de rythmes de travail réguliers, respectueux du bien-être.
 - iii. Assurer la flexibilité du lieu de travail. Un télétravail restreint au domicile entrave des besoins essentiels au développement de l'être humain, voire se traduit par des conditions de travail (et de vie) dégradées..
 - c. Sur un plan organisationnel : Comprendre l'importance fondamentale d'un travail en présentiel significatif pour assurer la formation et la cohésion des équipes de travail multiculturelles et pluridisciplinaires de la fonction publique européenne. Éviter le recul de l'apprentissage qui s'opère simplement en regardant autrui faire. Prévenir le retard ou même l'échec dans l'intégration des nouveaux venus.
 - d. Au niveau de la motivation : Assurer que le télétravail ne soit pas une forme de fuite, qui mènerait à l'isolement, à une perte de vue de la

finalité des tâches confiées. Le travail défini par d'autres devient plus formel encore quand on n'a pas d'autre contact que son écran. C'est seulement en intégrant l'individu dans un contexte de travail collectif qu'on peut lui donner l'opportunité de s'épanouir

8. **Négocié** : avec les partenaires sociaux, représentants du personnel, et avec le personnel lui-même.

Contexte et enjeux

Apprendre de l'expérience acquise. Le télétravail offre une option riche de potentiels pour l'avenir. Pour réussir sa mise en œuvre, la raison commande de l'envisager sur la base d'une évaluation objective des effets observés tout en laissant le temps nécessaire à la réflexion. Sa pleine réussite dépend de la capacité et de la volonté des Institutions de gagner l'adhésion de tous.

La mise en œuvre du télétravail doit résulter du dialogue social entre partenaires sociaux : ce dialogue doit concerner d'abord ce thème, et aborder ensuite ceux qui lui sont corrélés : la politique immobilière, l'offre de restauration sur le lieu de travail, les systèmes de crèches et garderies pour les enfants, la mobilité de et vers les différents lieux de travail, les compensations financières des frais dus au télétravail, le respect de la santé et du bien-être sur tous les lieux de travail, etc.

Ce dialogue doit être précédé par une discussion basée sur une information complète. Il faut éviter à ce stade les méthodes consultatives sans débat ni information préalables.

Il est important de comprendre d'emblée l'importance d'un travail en présentiel significatif pour assurer l'intégration, la formation et la cohésion des équipes de travail multiculturelles et pluridisciplinaires de la fonction publique européenne.

En effet, la mise en œuvre du télétravail dans le contexte européen doit tenir compte de la diversité culturelle et linguistique. Elle ne doit pas entraver la formation des équipes de travail, de relations professionnelles « maison » nécessaires au traitement des dossiers, ni exclure un lieu de travail commun, unifié, au minimum par équipe. Elle doit au contraire le permettre et le favoriser en organisant régulièrement des opportunités de travail en présentiel.

L'enjeu est également d'éviter le recul de l'apprentissage qui s'opère simplement en regardant faire les autres. Il est tout aussi important de prévenir le retard ou même l'échec dans l'intégration des nouveaux venus.

Tous ceux qui travaillent au sein du service public européen doivent pouvoir continuer à porter le projet européen et à assurer des politiques publiques de qualité. Il est difficile d'être ensemble, engagés ensemble, quand on travaille entre deux

modes imposés : l'inconfort d'un *hotdesking* mal préparé et le confort d'un « home office » isolé du monde et de sa diversité.

Si le télétravail offre une option riche de potentiels pour l'avenir, la raison commande de l'envisager sur la base d'une évaluation objective des effets observés suivie du temps nécessaire à la réflexion. Sa pleine réussite dépend de la capacité et de la volonté de l'institution de gagner l'adhésion de tous. Aussi enthousiaste puisse-t-on être, on ne peut ignorer les souffrances de ceux qui ne s'expriment pas – dans les « *pulse surveys* » par exemple -, ou sont sortis de nos radars pour cause de dépression et/ou d'incapacité à s'adapter aux nouveaux environnements de travail.

Car l'observation des réactions au télétravail révèle un tableau nuancé et complexe où l'autonomie le dispute au mal être. Le télétravail ne peut être une solution miracle. Mal accompagné, il peut même favoriser le sentiment d'isolement, d'atomisation et de perte du lien social, voire d'impossibilité de créer ces liens. Et tout ceci aura inévitablement un effet sur la qualité de nos résultats, individuels autant que collectifs.

Le télétravail ne vise pas en priorité l'économie des moyens budgétaires, même si elle pourrait en résulter a posteriori. Il vise plutôt à permettre au personnel de mieux accomplir ses missions et, si possible, de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. La réalisation d'économies doit résulter d'une discussion spécifique à ce sujet, comme demandé par la représentation du personnel.

Pour nous, la politique immobilière est une conséquence de la mise en œuvre du télétravail et non pas l'inverse. Pour nous encore, le télétravail est volontaire, réversible, variable, sa mise en œuvre devant être flexible et décidée à un niveau décentralisé. Par conséquent, nous pensons que le choix du lieu où le travail s'effectue doit permettre de combiner les endroits : à domicile, dans des bureaux décentralisés, dans les bureaux centraux, pouvant être à la fois individuels, collectifs et collaboratifs, ou de passage. Il devrait être aussi possible, à l'intérieur d'une même équipe, de fonctionner de manière hybride : certains à domicile, d'autres en mission sur d'autres lieux de travail, d'autres encore dans les bureaux centraux.

Bref, l'intégration du télétravail dans nos pratiques reste à inventer, sans a priori. L'établissement d'une nouvelle culture de travail demande de prendre en compte différentes dimensions: organisation spatiale, mais également temporelle, managériale, relationnelle... C'est le but des thèses ci-dessous qui visent à réagir et à penser sa généralisation dans le contexte de la fonction publique européenne et de sa population spécifique de personnel expatrié.

Les 21 thèses sur le télétravail :

1. Le télétravail est volontaire : C'est un point essentiel de tous les accords entre partenaires sociaux au niveau européen et dans les États Membres. Ceux qui ne souhaitent pas y recourir ne peuvent y être contraints (hors pandémie) ni ouvertement, ni de manière insidieuse, par une politique des bâtiments, par exemple.
2. De ce fait le télétravail est réversible. On peut choisir de revenir au présentiel complètement
3. Sa mise en œuvre, dans un cadre défini, s'effectue dans l'intérêt du service, de manière à permettre au personnel d'être plus facilement efficace dans l'accomplissement de ses tâches.
4. Il n'y a plus lieu d'établir une distinction entre télétravail occasionnel et structurel ni d'envisager une durée minimum
5. La référence demeure la semaine de 40 heures hebdomadaires. Le flexitime, et donc la possibilité d'enregistrer (et de récupérer) les heures supplémentaires prestées, doivent continuer à être assurés.
6. Le télétravail est variable : Plus généralement, le télétravail peut être choisi de manière variable : une semaine et pas l'autre, le matin ou l'après-midi
7. Le télétravail est flexible : Les besoins de télétravail s'expriment au sein des secteurs/unités et tiennent compte de la réalité des métiers et des sites, des projets qui sont développés, des équilibres dans les équipes, du nombre de personnes intéressées, d'échéances ou de situations de crise, et toujours dans le respect de l'intérêt du service. Ainsi, des mesures spécifiques doivent être envisagées pour certains métiers, par exemple, l'interprétation - compte tenu des effets sur la pratique du métier (DG SCIC) - ou l'audit (i.e. DG SANTE) où 5 jours de télétravail post mission sont autorisés pour écrire le rapport afin de respecter les délais de la procédure.
8. Le télétravail ne se réduit pas au travail à domicile. Un télétravail systématiquement à domicile entrave des besoins essentiels au développement de l'être humain, voire se traduit par des conditions de travail dégradées.
9. Le télétravail devrait aussi être favorisé hors du domicile, voire à l'étranger, y compris dans des bureaux décentralisés. Une place individuelle pourrait être fournie au bureau
10. Toutefois, n'oublions pas que les fonctionnaires en activité bénéficient de conditions de travail qui respectent les normes de santé et de sécurité appropriées, au moins équivalentes aux prescriptions minimales applicables en vertu des mesures arrêtées dans ces domaines en application des traités (article 1 sexies paragraphe 2 du Statut). Il faut aussi

veiller à garantir un lieu spécifique au travail à la maison où de bonnes conditions de travail sont possibles (ergonomie, éclairage, mobilier, etc.).

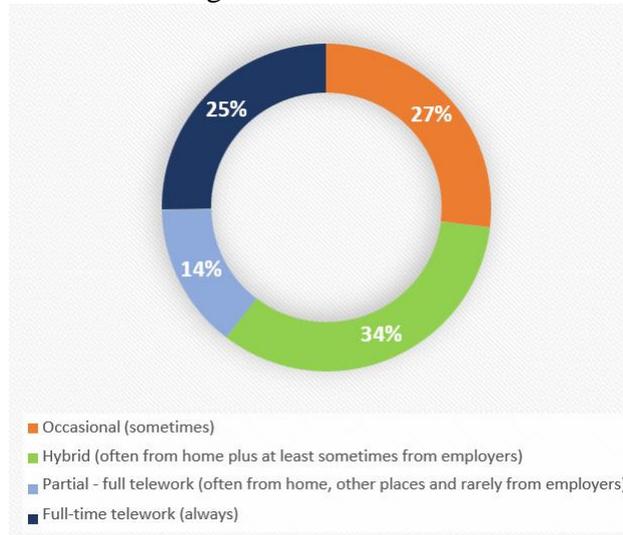
11. De facto, la question du coût engendré par le travail à domicile (transfert de la charge vers le travailleur) et le du coût de son entretien est posée. L'employeur devra prendre ses responsabilités à ce sujet.
12. A l'instar de certains sites de la CE, les plages horaires pourraient s'étendre de 7 heures le matin jusqu'à 19 heures le soir, avec le respect du « coretime » actuel. Le travail de nuit doit rester exclu sauf pour les métiers qui l'envisagent et sont compensés comme tels (art. 56 du Statut).
13. A la souplesse de la mise en œuvre du télétravail doivent tendanciellement correspondre des garanties au niveau des services sociaux proposés comme, par exemple, les crèches et garderies, ou la restauration collective.
14. En principe, le télétravail à l'étranger pourrait être permis par tranche de maximum 15 jours ouvrables (soit 3 semaines) par an. La mise en œuvre de cette mesure est subordonnée à l'intérêt du service.
15. Des dispositions doivent être mises en place pour permettre le télétravail à l'étranger pendant des périodes plus longues en cas de circonstances personnelles exceptionnelles.
16. Le télétravail induit une pratique plus autonome et plus flexible du travail, qui se gère par objectif. Cela pourrait conduire à voir évoluer les modes d'animation des collectifs de travail et plus globalement les modes de leadership.
17. Sa mise en œuvre doit être précédée et accompagnée par des formations nouvelles du personnel et de l'encadrement, y inclus des formations pour éviter le « digital overload ».
18. Une attention particulière doit être portée à la porosité entre vie privée et vie professionnelle. La conciliation entre vie privée et professionnelle dépend aussi de la mise en place de services aux collègues qui répondent aux besoins et de la promotion de rythmes réguliers du travail respectueux du bien-être.
19. Une nouvelle culture de la relation au travail dans un continuum d'hyper connectivité doit être étudiée et ses effets sérieusement évalués de façon à corriger les éventuels impacts négatifs (atomisation des collectifs, surmenage, isolement, etc.).
20. Il faut assurer que le télétravail ne devienne pas une forme de fuite, qui mènerait à l'isolement, à une perte de vue de la finalité des tâches confiées. Le travail défini par d'autres devient plus formel encore quand on n'a pas d'autre contact que son écran. Seule la dynamique collective peut influencer sur l'évolution des choses, et le travail individuel doit en être partie prenante, et non y être opposé.

21. Même si la politique immobilière est la conséquence de la mise en œuvre du télétravail et non pas l'inverse, précisons à ce stade un paradigme qui reflète cette vision: puisque le télétravail est volontaire, réversible, variable, sa mise en œuvre devant être flexible et décidée à un niveau décentralisé, le choix du lieu où le travail s'effectue doit permettre de combiner les endroits selon les préférences et les nécessités de service : à domicile, dans des bureaux décentralisés, dans les bureaux centraux, pouvant être à la fois individuels, collectifs et collaboratifs, ou de passage. Il devrait être aussi possible, à l'intérieur d'une même équipe, de fonctionner de manière hybride : certains à domicile, d'autres en mission sur d'autres lieux de travail, d'autres encore dans les bureaux centraux. Enfin, bâtir sur l'expérience des premiers espaces OIB, PMO et DG SANTE à Grange (ou d'autres projets dans différents services de la fonction publique européenne) et leurs effets sur l'absentéisme et la motivation nous paraît présenter un intérêt certain.

Annexe II :

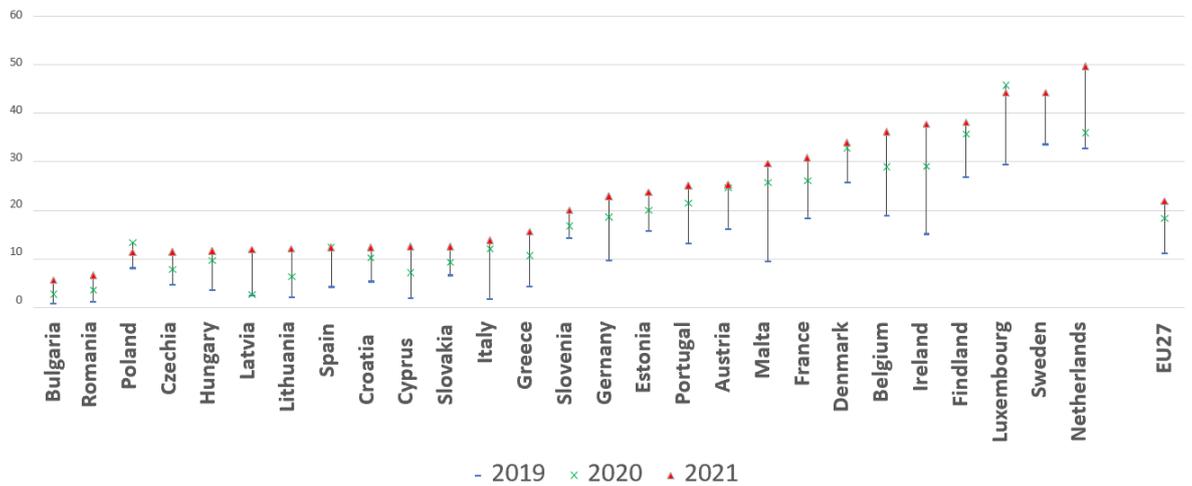
The rise of telework in the EU: Eurofound statistics

Telework arrangements:



Are they country differences?

Employees working usually or sometimes from home (LFS)

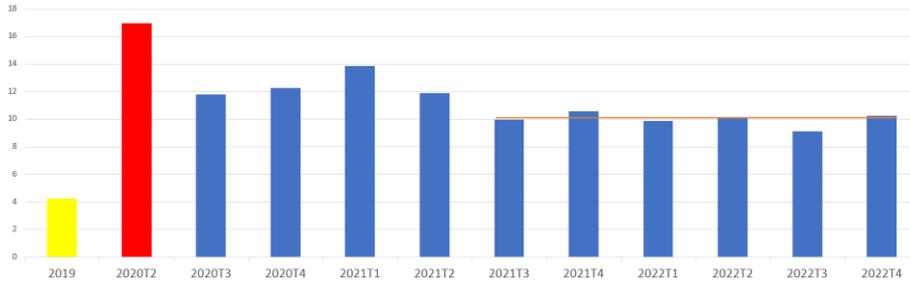


Source: Labour Force Survey 2019 2020 2021



Is telework here to stay?

An example: Spain (%) – 12% vs. EU 22% in 2021 -

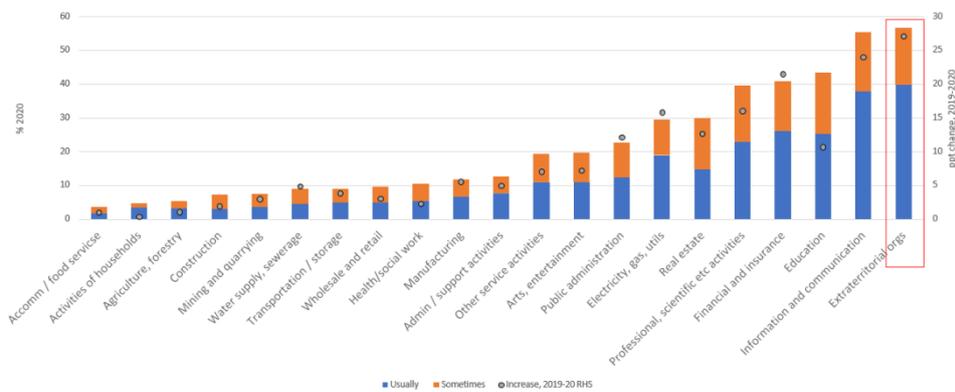


Source: Encuesta Nacional de Población Activa 2019, 2020, 2021, 2022



Sectoral distribution

Employees working from home % 2020 and ppt change 2019-2020 (LFS)

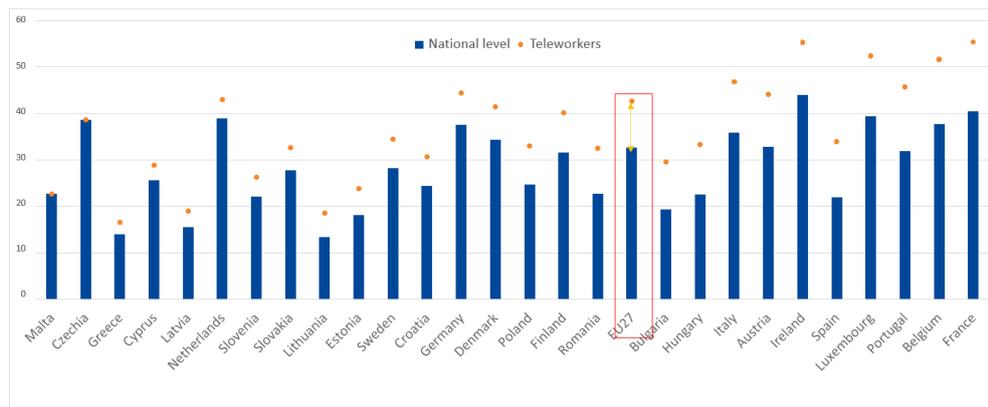


Source: Labour Force Survey 2019 2020



Risk of working longer

Employees working overtime: Teleworkers vs. national average (%)

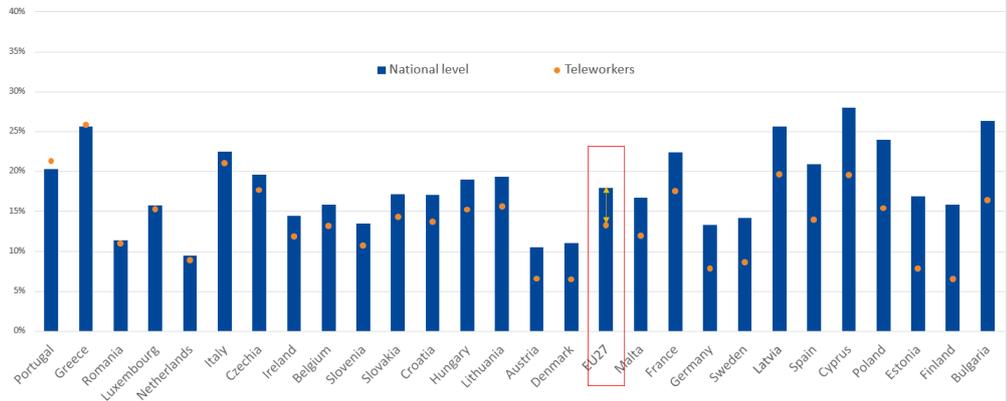


Source: EWCTS 2021

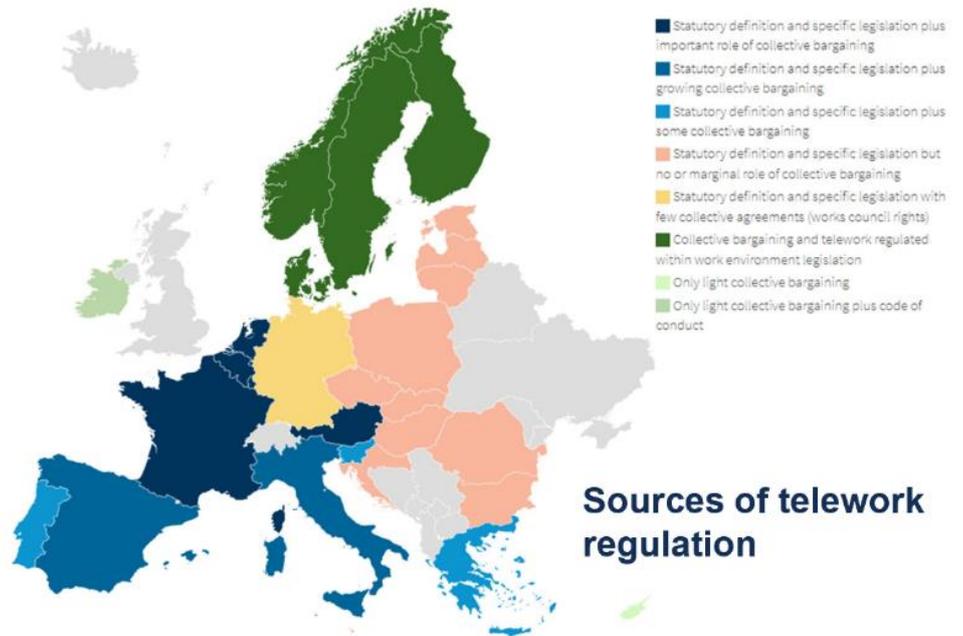


Potential for a better work-life balance

Employees reporting poor work life balance: Teleworkers vs. national average (%)



Source: EWCTS 2021



Contributeurs

Les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement le point de vue de chacune des personnes ayant participé aux travaux du Graspé.

Michel AGLIETTA	Jean-François DREVET	Fanny LEDERLIN
Philippe AIGRAIN	Geraldine DUFORT	Roberto LENTI
Stéphane ANDRÉ	Marie DUFRASNE	Jean-Charles LEYGUES
Pieyre-A ANGLADE	Myriam DUMORTIER	Julie LEPRETRE
Fabrice ANDREONE	Yves DUMONT	Joël LE QUÉMENT
Michel ANDRIEU	Olivier DUPUIS	Remy LHERMITE
Claudio ARANZADI	Isabelle DURANT	Loïc LEROUGE
Thomas ARNOLD	Guillaume DUVAL	Angela LIBERATORE
Jean-Pierre BOBICHON	Josephina ENFEDAQUE	Alain LIBEROS
Jacques BABOT	Wolfgang ENTMAYR	Daniëlle LINHART
Jean-Michel BAER	Johanna ERUST	Jose Manuel LOPEZ
Angelo BAGLIO	Tomas GARCIA	CEJUDO
Clémentine BALDON	AZCARATE	Beatrice LUCARONI
Bernard BARTHALAY	Fernando GARCIA	Patrick LUSSON
Nora BEDNARSKI	FERREIRO	Robert MADELIN
Gwenn BELBEOCH	Anne GERVAISE	Andrea MAIRATE
Marc BENADON	Gilles GUILLARD	Dana MANESCU
Gilles BERTRAND	Ramon FLECHA	Derek MARTIN
Olivier BODIN	Céline FRANK	Noémie MARTIN
Thimios BOKIAS	Philippe FREMEAUX	Philippe MARTIN
Laurent BONTOUX	Bernhard FRIESS	Margarida MARQUES
Anastassios BOUGAS	Fernando FRUTUOSO DE	Bernard MARX
Didier BOUTEILLER	MELO	Frédéric MAURO
Kostas BOTOPOULOS	Sandrine GAETE	Claire McCAMPHILL
Olivier BRUNET	Didier	Manuel MEDINA
Francisco	GEORGAKAKIS	ORTEGE
CABALLERO SANZ	Isabel GONZALEZ	Olivier MERLE
Yves CAELEN	FORTES	Federica MOGHERINI
Bernard CAISSO	Sandro GOZI	Francisco MOLERA
Pierre CALAME	Alain GRANDJEAN	APARICIO
Pino CALO	Mireille GRUBERT	George MONBIOT
Antonio CAMPINOS	Benoît HAMON	Elena MONTANI
Paraskevas CARACOSTAS	Daphne	Pierre MOSCOVICI
Brian CARTY	HALIKIOPOULOU	Benoît NADLER
Rui CAVALEIRO	Dimitris HATZISTRATIS	Kalypso NICOLAÏDIS
AZEVEDO	Anders HINGEL	Koen NOMDEN
Claude CHENE	Frank HEAS	Kevin O'CONNOR
Paul CLAIRET	Thomas HENOKL	Anna OLSSON
Michel CLASSENS	Michel HUSSON	Younous OMARJEE
Jim CLOOS	Franco IANNIELLO	Béatrice ORNSTEDT
Nicolas COLIN	Ahmet INSEL	Dimitrios
Paul COLLOWALD	Sylvie JACOBS	PAPADIMOULIS
Philip CORDERY	Jimmy JAMAR	Naphsica
Louis CUZIN	Olivier JEHIN	PAPANICOLAOU
Georges DASSIS	Philippe KERAUDREN	Jaime PEREZ VIDAL
Pierre DEFRAIGNE	Georgios KASTRINOS	Ines PERIN
Jacques DELORS	Nikolaos KASTRINOS	Victoria PEUVRELLE
Maria Eduarda DE	Guillaume KLOSSA	Paolo PONZANO
MACEDO	Jacob KORNBECK	Jacques PRADE
Bertrand DELPEUCH	Gert-Jan KOOPMAN	Mathew PYE
Tremeur DENIGOT	Frédéric KRENC	Jean-Louis QUERMONNE
Isabelle DEMADE	Marie LAGARRIGUE	Antoine QUERO MUSSOT
Jean-Luc DEMARTY	Alain LAMASSOURE	Jacques René RABIER
William DESMONTS	Philippe LAMBERTS	Francesca RATTI
Yves DEVELLENES	Eneko LANDABURU	Megan RICHARDS
Lewis DIJKSTRA	Pierre LARROUTUROU	Michel RICHONNIER
John DOYLE	Notis LEBESSIS	Nicolas SABATIER

Guillaume SACRISTE	Marta SOLER-GALLART	Jean-Marc VENINEAUX
Manuel SANCHIS i	Bertrand SORET	Nathalie VERCRUYSSÉ
MARCO	Jean-Paul SOYER	Catherine VIEILLEDENT-
Francesco SARACENO	Harald STIEBER	MONFORT
Bettina SCHMIDBAUER-	Simon SCHUNZ	Jerôme VIGNON
MOGENSEN	Katerina TERLIXIDOU	Georges VLANDAS
Monika SCHROEDER	Béatrice THOMAS	Sylvie VLANDAS
Ludwig SCHUBERT	Isabelle THOMAS	Timothée VLANDAS
Simon SCHUNZ	Johanna TOUZEL	Serge VOLKOFF
Laurence. SCIALOME	Loukas TSOUKALIS	David WALKER
Burkart SELLIN	Edouard TURKISCH	Henri WEBER
Martin SELMAYR	Alexandre VACHER	Tina WEBER
Giovanni SERGIO	Roger	Agnieszka
Anne SERIZIER	VANCAMPENHOUT	WIDŁASZEWSKA
Elli SFYROERAS	Philippe VAN PARIJS	Charles WILLIAM
Vlassios SFYROERAS	Marion VAN	Ana YTURRIAGA
Kim SLAMA	RENTERGHEM	Karin
Georges SPYROU	Alexis VAN SOLANGE	ZAUNBERGER
Irini SPYROU	Oscar VARGAS	
Piero SOAVE	Sofia VASILOPOULOU	

Soutenez notre action !

Le GRASPE est un groupe de bénévoles, qui, depuis 2000, fait vivre cette revue et organise régulièrement des conférences et des rencontres.

Nous avons des coûts (impression, site web, organisation des événements...). Vous pouvez nous aider par une contribution annuelle (montant indicatif : 40 €) à verser sur le compte de GRAACE AISBL (IBAN : **BE20 0017 6787 9156** ; BIC : GEBABEBB).

Nous vous en remercions par avance !

