

## Le télétravail plébiscité mais générateur de nouveaux facteurs d'inégalités

Avec la pandémie de Covid-19, le télétravail est devenu une pratique régulière, pérenne et encadrée dans les secteurs privé et public. S'il bénéficie d'une large adhésion de la part des salarié-e-s qui peuvent le pratiquer, il est un nouveau facteur d'inégalités et d'individualisation au travail. Le SNCS-FSU présente un état des lieux, son analyse et ses propositions pour un télétravail contribuant au progrès social et au bien-être au travail pour toutes et tous, sans dégrader les conditions de travail, les collectifs de travail et les missions dans la recherche publique.

En mars 2020, pour interrompre la tragique propagation du Covid-19, le gouvernement a instauré une longue période de confinement, imposant un télétravail intégral à une grande partie de la population. Cette période s'est révélée être un accélérateur de transformation sociale. Ce fut une expérience grandeur nature qui a permis à de nouveaux métiers et à des salarié-e-s, dont l'encadrement était réticent, d'accéder à une forme de travail à distance. Ainsi, ce travail à distance a été imposé à une échelle inconcevable faisant sauter les réserves et les freins au développement du télétravail. Aujourd'hui, ce mode de travail s'est largement installé en devenant un mode régulier, pérenne et encadré pour une grande majorité des salarié-e-s des secteurs privés comme public de France métropolitaine.

### Le télétravail répond à une demande et des attentes du personnel

La crise sanitaire du Covid-19 aura accéléré l'extension du télétravail, le nombre de salarié-e-s pratiquant le télétravail tous secteurs confondus passant de 4 % en 2019 à 27 % en

janvier 2021<sup>1</sup>. Les salarié-e-s ayant opté pour le télétravail le plébiscitent largement. Ainsi, la Dares établit que parmi elles et eux, 70 % souhaiteraient poursuivre cette pratique au moins une fois par semaine, et même que presque 10 % souhaiteraient télétravailler tous les jours de la semaine. La fréquence privilégiée est d'un ou deux jours par semaine. Seule une proportion de 13 % des salarié-e-s qui pourraient continuer de le pratiquer ne le souhaitent pas. Enfin, jugeant leurs tâches incompatibles avec le télétravail, 7 % des salarié-e-s estiment ne pas être concerné-e-s par la question. En Île-de-France<sup>2</sup>, ces tendances sont encore plus prononcées, neuf télétravailleur-euse-s sur dix souhaitent maintenir (53 %) ou augmenter (40 %) leur temps de télétravail (40 %). Seuls 7 % souhaitent le diminuer.

Le télétravail, mis en place tardivement dans la recherche publique par rapport au secteur privé, est d'emblée devenu un mode de travail régulier, aussi bien dans les laboratoires que dans les services administratifs. Il restait néanmoins minoritaire dans la recherche publique avant la crise sanitaire : par exemple, le CNRS comptait, en 2019, seulement 10 % de

télétravailleur-euse-s pour une journée par semaine. Dans son enquête sur la mise en œuvre du travail au CNRS<sup>3</sup>, pour les 90 % de télétravailleurs et télétravailleuses ayant plus de quarante minutes de trajet professionnel journalier, cette pratique apporte une satisfaction importante. L'étendue des bénéfices individuels relatifs à cette organisation du travail explique largement la très forte adhésion des salarié-e-s au télétravail. Elles et ils déclarent une nette amélioration de leur qualité de vie. Les bénéfices sont une réduction des temps de transports et un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Au sein de leur organisation, elles et ils disent bénéficier d'une plus grande autonomie, d'une meilleure productivité mais aussi d'une plus grande reconnaissance de la part de leur employeur.

Toutefois, les enquêtes de perception réalisées auprès des télétravailleur-euse-s montrent des effets négatifs qui peuvent devenir délétères pour de nombreux agents et génèrent de l'insatisfaction et l'apparition de nouveaux facteurs de risques sociaux ou professionnels.

## Le télétravail est un nouveau facteur d'inégalité

Le télétravail tend à déstructurer le temps du travail entraînant des horaires décalés ainsi qu'un allongement de la durée de travail<sup>4</sup>. Le temps de trajet vers son lieu de travail ne fait plus office de sas entre les deux univers. Le télétravail fait entrer pleinement le travail dans le foyer et augmente la perméabilité entre vie professionnelle et vie privée. Il devient alors compliqué de séparer les deux, au niveau temporel mais également émotionnel, plus particulièrement pour les femmes et celles et ceux qui doivent assumer les tâches de la vie privée et de la vie professionnelle.

Le vécu des télétravailleur-euse-s est très fortement dépendant des conditions de travail dans le foyer. Il peut s'agir de l'impossibilité de disposer d'un poste de travail dédié (alors que c'est la règle) ou de son équipement mais aussi de son environnement familial. Il est ainsi très difficile de télétravailler en présence d'enfants, même si le télétravail ne vise pas à pallier des soucis de garde d'enfant.

Le bilan national sur la mise en œuvre du télétravail au CNRS<sup>3</sup>, cité ci-dessus, a révélé qu'en 2019, dans le corps des chercheur-euse-s, seuls 2 % des agent-e-s pratiquaient le télétravail et 16 % dans celui des ingénieur-e-s et technicien-ne-s. La sous-représentation des chercheur-euse-s par rapport aux ingénieur-e-s et technicien-ne-s est certainement le reflet de la grande liberté d'organisation du travail dont elles et ils bénéficient. L'arrivée du télétravail a ainsi permis une souplesse d'organisation du travail pour les personnels ingénieur-e-s et technicien-ne-s, réduisant le différentiel de traitement entre ces deux catégories et améliorant la cohésion des équipes.

Toutefois, tous secteurs confondus, l'étude de la Dares montre que les

ouvrier-ère-s sont dix fois moins en télétravail que les cadres, ce qui est un facteur d'inégalité pouvant créer des tensions au sein des collectifs de travail. Si le taux de télétravailleur-euse-s en fonction du statut des agents n'est pas connu précisément, on peut craindre que la nature des métiers engendre une forte inégalité entre les agent-e-s. En effet, l'autorisation du télétravail est soumise à la nature des activités des agent-e-s candidat-e-s, devenant un facteur important d'inégalité dans les services et les laboratoires susceptibles de générer un sentiment légitime d'injustice et de vives tensions. Ainsi, des catégories entières de personnel n'ont pas accès au télétravail (technicien-ne-s de laboratoire, agent-e-s d'accueil...).

Les doctorant-e-s ne sont pas égaux non plus devant le télétravail, par exemple en fonction de leur employeur. Ainsi, il est autorisé dans les organismes de recherche mais interdit dans la plupart des universités. Enfin, le CNRS montre, dans son étude de 2021, le faible taux chez les contractuel-le-s (qui représentent 22 % des agent-e-s au CNRS) laissant supposer des difficultés d'accès au télétravail de cette catégorie, sans que l'on puisse exclure un effet de la durée des contrats, le télétravail étant ouvert aux contractuel-le-s à partir de six mois d'ancienneté.

Le mode d'organisation de la recherche française, construit sur une multiplicité de laboratoires et de services présentant, d'une part, une grande diversité de métiers, des tailles d'unités et des usages et disposant, d'autre part, d'une grande autonomie de gestion de leur organisation interne, a conduit les directions des organismes de recherche à choisir une gestion locale du télétravail. Ainsi, sa mise en œuvre a été déléguée au management local. Les modalités d'application ont été définies au niveau des laboratoires ou des services (activités télétravaillables, nombre de jours télétravaillés, jours fixes ou jours flottants...). Un choix au plus proche du terrain qui, s'il est censé

permettre une meilleure adéquation entre télétravail et conditions locales, est entièrement dépendant des compétences et de la qualité de l'encadrement. Ce choix conduit à une grande hétérogénéité des pratiques. Par exemple, il est préconisé d'élaborer la politique de télétravail en équipe, ce qui est loin d'être le cas dans toutes les organisations. Ainsi, certaines organisations autorisent un unique jour de télétravail par semaine, d'autres trois, sans que l'on comprenne les motivations des directions. L'application des jours fixes ou flottants fait également l'objet d'une grande variabilité. Aussi, le télétravail n'est parfois pas autorisé le lundi et (ou) le vendredi par crainte de voir les agent-e-s « prolonger » leur week-end, et le mercredi par crainte de voir les agent-e-s « s'occuper » de leurs enfants. Les choix et modalités d'applications tiennent autant des besoins des laboratoires, de la compétence des directions que de l'adhésion au télétravail des directions.

### Propositions du SNCS-FSU pour réduire les inégalités accentuées par le télétravail :

- Penser l'organisation des métiers pour garantir l'accès à tous et toutes ; et notamment permettre aux ingénieur-e-s et technicien-ne-s (et ouvri-er-ère-s et employé-e-s) de bénéficier du télétravail au même niveau que les chercheur-euse-s (et les cadres) ;
- Permettre à tou-te-s les télétravailleur-euse-s d'avoir des conditions de télétravail de qualité avec prise en charge, par leur employeur, des frais engagés pour l'aménagement d'un poste de travail ergonomique et adapté à leur mission ;
- Garantir séparation entre vie professionnelle et vie privée et prendre en compte la question de la double charge ;
- Mener une analyse des facteurs d'inégalités en fonction du genre, des statuts, des métiers...

Malgré tout, le télétravail est certainement la plus grande avancée pour les droits individuels des salarié·e·s depuis le début de ce siècle. Largement plébiscité par l'ensemble des salarié·e·s, les bouleversements qu'il induit nécessitent une attention particulière car il accentue les inégalités sociales.

## Comment préserver les collectifs de travail ?

L'arrivée massive du télétravail a bousculé les habitudes et mis à mal les collectifs de travail. Les organisations se tournent vers des outils numériques qui se révèlent inadaptés et imparfaits pour maintenir les liens de cohésions indispensables aux collectifs. Ainsi, les emplois du temps individualisés affectent les temps passés en commun au point que certains collègues ne se voient plus physiquement. Or, le travail ordinaire, la construction d'idées nouvelles, des projets, la circulation des informations, mais également le maintien de la motivation et de l'engagement s'opèrent beaucoup plus facilement en face à face qu'à distance. On doit ajouter que les temps informels, où se nouent les liens interpersonnels et donc les solidarités, sont aussi profondément affectés. Comme le souligne Marc Loriol<sup>4</sup>, ces temps ont des fonctions plus larges que le travail proprement dit. Ils participent à donner du sens au travail en rappelant en continu l'intérêt et l'importance des tâches de chacun et chacune. Ces temps permettent aussi de résoudre des conflits ou d'alerter sur des risques psycho-sociaux, protégeant le collectif de travail et les salarié·e·s. Il est donc nécessaire d'appuyer le télétravail sur des collectifs construits et actualisés en présentiel.

Pendant les confinements, les équipes ont déployé des solutions de fortune pour recréer du lien, mais il faut maintenant réfléchir à des dispositifs pérennes pour le travail en équipe, pour pouvoir repérer et aider les travailleur·euse·s qui s'isolent, tout en

préservant la vie privée et en respectant le droit à la déconnexion. Le développement du télétravail est également un défi pour les organisations syndicales, non seulement pour maintenir le lien entre les adhérent·e·s, mais également pour informer et mobiliser l'ensemble des personnels.

La responsabilité de la sauvegarde du collectif et la mise en œuvre du collectif de travail incombent aux différents niveaux décisionnaires des laboratoires et des services qui composent la recherche publique. Compte-tenu de la multiplicité des centres de décisions, directions, projets de recherche etc., le collectif n'est pas unique mais multiple. Les membres d'un collectif de travail sont amenés à définir collectivement leur travail, leurs missions et les moyens adéquats pour y parvenir. Pour cela, les notions de confiance, de solidarité et d'autonomie sont primordiales pour assurer la pérennité du collectif de travail et que chacun·e trouve un espace dans le collectif.

Dans le contexte de télétravail largement présent dans la recherche publique, un enjeu est la formation des responsables et encadrant·e·s (ou « manager·euse·s »). Beaucoup de responsables de laboratoire, de service ou de projet n'ont pas été formé·e·s (ou peu) et ont peu d'expérience en ressources humaines. Le télétravail ajoute une problématique supplémentaire dans les ressources humaines qui leur impose de renouveler leur niveau de compétence pour éviter une dégradation de leur équipe. Ils doivent non seulement être compétents pour animer les collectifs de travail, mais aussi réussir les phases de transitions et de réorganisation du collectif, lors des départs (répartition de la charge de travail) ou des arrivées (intégration et montée en compétence) de nouveaux collègues.

On ne peut que demander aux instances de la recherche publique de prendre en charge ces enjeux stratégiques pour préserver les

collectifs de travail tout en gardant les apports du télétravail à la qualité de vie au travail.

Pour cela, il est nécessaire d'avoir un large retour d'expérience embrassant tous les organismes de recherche et leurs partenaires (universités, EPIC, etc.). Il est aussi nécessaire d'engager une réelle formation des responsables et encadrant·e·s pour qu'ils disposent des principes et des outils pour protéger les collectifs qu'ils animent tout en respectant la qualité de vie au travail de leurs collègues.

## Ce que nous voulons

A l'heure de l'ouverture des discussions sur la mise en place du télétravail dans le cadre de l'accord du 13 juillet 2021 :

- Nous serons extrêmement vigilants à ce que le principe du volontariat soit respecté. Le télétravail est le résultat de l'unique initiative de l'agent, il ne peut lui être imposé. Ainsi notamment, il ne peut être un outil de gestion des espaces de bureaux. Il ne peut pas, non plus, être imposé de manière temporaire pour des événements prévisibles comme des travaux dans un bâtiment, au titre de la sobriété énergétique, pour pallier le manque de locaux d'enseignement... Enfin, il ne peut être un prétexte pour transférer des charges financières des institutions vers les foyers (restauration, énergie) ;
- Nous demandons à ce que les conditions du télétravail soient améliorées, avec i) une prise en charge des frais, de repas, de surconsommation énergétique, d'équipement professionnel et d'équipement du poste de travail, ii) une veille des risques psycho-sociaux (isolement et délitement du collectif de travail, burn-out, perte de sens...), iii) un vrai droit à la déconnexion et l'ouverture, dans les plus brefs délais, de négociations dans chaque établissement, pour établir les principes et les règles pour garantir ce droit et iv) l'autorisation des tiers-lieux pour l'ensemble des établissements.

• Avec les instances représentatives compétentes sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail, nous demandons qu'il soit mené

i) une analyse des facteurs d'inégalités : genre, statuts, métiers,

ii) un suivi des risques individuels résultant du télétravail,

iii) une évaluation du dispositif et de ses conséquences humaines et sociales,

iv) une évaluation des accords locaux,

v) une réflexion sur l'organisation des métiers pour en garantir l'accès à tous et toutes,

vi) un effort d'accompagnement des gouvernances.

## Signature par la FSU de l'accord sur le télétravail dans la fonction publique

La généralisation du télétravail, qui s'est imposée avec la crise sanitaire du Covid-19, a montré la faisabilité de recourir largement au télétravail. Les effets positifs induits par le télétravail, notamment en faveur des salarié-e-s, a rendu impossible tout retour à la situation antérieure à la crise sanitaire. Dans ce contexte, le décret de 2016 relatif au télétravail<sup>5</sup> est devenu caduc et un nouveau cadre réglementaire a dû se mettre en place pour s'adapter à la nouvelle situation depuis la crise sanitaire et la fin des mesures d'exception. C'est ainsi que la FSU a participé aux négociations et a signé, le 13 juillet 2021, un nouvel accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique<sup>6</sup>.

L'accord relatif au télétravail du 13 juillet 2021 répond à certaines revendications du SNCS-FSU avec notamment :

- Un cadre du télétravail plus souple que le précédent en permettant jusqu'à trois jours de télétravail par semaine qui peuvent s'apprécier sur un mois et avec des jours de télétravail fixes ou flottants ;
- Une indemnité de 2,50 € par jour de télétravail dans la limite de 220 € par an ;
- La nécessité de définir et garantir le droit à la déconnexion dont les modalités doivent être négociées dans le cadre du dialogue social de proximité.

Ces avancées restent cependant insuffisantes pour le SNCS-FSU qui, en particulier, demande que la prise en charge par l'employeur de tous les frais relatifs au télétravail soit effective et garantie, ce qui passe par une revalorisation de l'indemnité de 2,50 € par jour de télétravail.

Cet accord relatif au télétravail du 13 juillet 2021 fixe un cadre général qui doit être précisé dans chaque établissement. Le SNCS-FSU portera ses revendications dans les organismes de recherche pour que soient mises en place des lignes directrices de gestion relatives au télétravail dans l'intérêt des agent-es.

## Références

<sup>1</sup> Dares, 2022. [Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? Dares Analyses N° 9.](#)

<sup>2</sup> Institut Paris Région, 2022. [Le télétravail s'installe durablement. Note rapide n° 930.](#)

<sup>3</sup> CNRS (2021) [Télétravail, Bilan national sur la mise en œuvre au CNRS.](#)

<sup>4</sup> Marc Lorient, 2020, Le travail au temps du covid 19, La Revue des conditions de travail (ANACT), n° 10, p. 25-29. <https://www.anact.fr/file/9888/download?token=3IBYxD0d>

<sup>5</sup> Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature - [Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](http://legifrance.gouv.fr)

<sup>6</sup> Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et publié au Journal officiel le 3 avril 2022 : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045464407/>



Adhérer au SNCS-FSU : [sncs.fr/adhesion](https://sncs.fr/adhesion)