

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours



Cahier n°2

ENSEIGNEMENT N°3

Le travail sans contact

En mai 2020, l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours s'est engagée dans une démarche, Mission Résonance, visant à apprendre collectivement de la crise du coronavirus pour formuler des propositions d'actions adaptées pour l'avenir du territoire.

La première étape de la mission a consisté à écouter les acteurs locaux : citoyens engagés, élus, familles, médecins, directeurs d'Ehpad (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), chefs d'entreprise, représentants des associations, du service public, du monde économique, etc. Plus de 70 entretiens ont ainsi été réalisés en deux mois où il était principalement question du vécu des interviewés de la période de confinement du 17 mars au 11 mai 2020, des agilités et freins révélés ou exacerbés par la crise sanitaire ainsi que des opportunités et risques qui en découlent. La seconde étape consiste à tirer les principaux enseignements de cette phase d'écoute territoriale. Ce document développe les récits liés au travail à distance. Il croise le regard des acteurs de terrain avec des données et expertises locales ou nationales. La troisième étape se concentrera sur la mise en action de quelques problématiques jugées prioritaires à traiter sur le territoire.



ENSEIGNEMENT N°3

Le travail sans contact

LE CONSTAT : GARDER SES DISTANCES



Globalement, l'économie a pris conscience qu'on était capable de travailler à distance.

Un représentant de l'économie numérique en Touraine

e premier confinement a mis un coup d'arrêt aux activités jugées « non essentielles » impliquant une proximité physique comme travailler dans certaines entreprises, se divertir dans des lieux culturels, se restaurer hors de son domicile, se former dans les établissements scolaires, etc. Ces activités « empêchées » se sont réinventées à distance, dans des lieux virtuels ou réels, parfois non habituels comme le lieu de résidence, connectés entre eux grâce aux technologies de l'information et de la communication. Parmi ces activités, le travail et les outils convoqués pour le réaliser ont été au cœur des échanges avec nos témoins tourangeaux.



47 interviewés sur 74

sont revenus sur leur pratique du travail à distance pendant la première période de confinement.



UNE EXPÉRIMENTATION INÉDITE DU TÉLÉTRAVAIL À GRANDE ÉCHELLE

Pendant le confinement, des millions de salariés se sont retrouvés à leur domicile à travailler à distance. En région Centre-Val de Loire, le télétravail a concerné 21% des salariés, soit un peu moins qu'en moyenne en France (24%). Ce chiffre est de 11% en Normandie - valeur la plus basse - et de 41% en Île-de-France - valeur la plus haute.

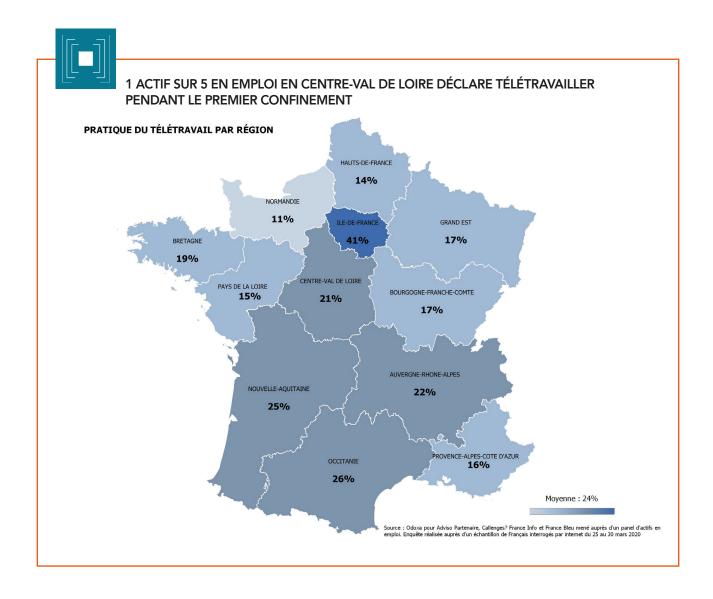
Ces écarts entre régions masquent des disparités de recours au télétravail selon la nature des activités, les cultures d'entreprise ou bien encore les statuts et professions des individus.



PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

24% des Français en avril 2020 3% en 2017

Sources: sondage Odoxa pour Adviso Partners, Challenges, France Info et France Bleu mené auprès d'un panel d'actifs en emploi; Dares Analyses, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail? », n°051, (novembre 2019).



ENTRE IMPRÉPARATION ET IMPROVISATION

Dans bon nombre de structures publiques ou privées dans lesquelles exercent nos interlocuteurs tourangeaux, le recours au télétravail « massif » a relevé de la nécessité de continuer l'activité alors même qu'il était parfois éloigné des pratiques antérieures. Un fonctionnaire territorial précise ainsi que sa collectivité avait « une culture du télétravail assez faible » en conséquence de quoi la quantité de matériel était insuffisante (manque d'ordinateurs portables et de licences logiciels) et les questions de sécurité informatique insuffisamment traitées. La directrice d'un établissement scolaire relève « Nous n'étions pas préparés au travail à distance. Le jeudi 11 mars, une allocution annonçait qu'aucune école ne fermerait. Finalement, le soir, annonce de la fermeture des écoles. Nous avons eu une journée, le vendredi, pour nous préparer ».



On n'était pas prêt à bosser en télétravail. On n'avait rien. J'ai bossé avec mon propre ordinateur, <u>en mode dégradé. On a été uniquement dans</u> la gestion de crise.

Un fonctionnaire territorial

Une enseignante de lycée nous a aussi décrit la panique qu'elle a ressentie d'avoir à proposer des cours à distance ce qui n'était pas dans ses pratiques pédagogiques habituelles. Même son de cloche chez un fonctionnaire d'État, un acteur de la mobilité, des acteurs de l'insertion. d'autres acteurs de l'éducation ou encore une directrice d'Ehpad qui rapportent que leurs structures respectives n'étaient ni prêtes, ni organisées pour gérer une telle situation.



UN APPRENTISSAGE DU TÉLÉTRAVAIL ACCÉLÉRÉ

Dans d'autres structures à l'inverse, le travail à distance était en cours d'expérimentation ou en négociation, à l'image de celle d'un acteur de l'habitat interrogé. Il précise qu'à la demande du personnel, un groupe de travail s'était constitué en vue d'un accord d'entreprise en fin d'année 2020 mais avec le confinement : « On est passé directement au cas pratique » dit-il. Dans le domaine de la santé, la crise de la Covid-19 a propulsé la télémédecine qui cherchait à s'imposer depuis plusieurs années. Le médecin généraliste que nous avons interviewé confesse : « Avant le confinement, je considérais la téléconsultation comme un geste commercial. » Depuis, c'est pour lui un moyen de communication avec les patients, de régulation, finalement plus adapté qu'une consultation au cabinet pour des personnes atteintes de pathologies chroniques et ayant des difficultés à se déplacer. Enfin pour d'autres organisations, comme celle d'un promoteur immobilier, ou dans certains services de l'Université, le télétravail était déjà « un fonctionnement normal ».



Source: https://www.vie-publique.fr/eclairage/18473-la-telemedecine-une-pratique-en-voie-de-generalisation.

UNE AFFAIRE DE CADRES ET DE FONCTIONS SUPPORTS ?

Des activités ou profils de postes de travail sont plus adaptés que d'autres à la pratique du travail à distance. Les structures qui accueillent et accompagnent des publics, comme celles de l'insertion et de l'emploi, ou bien produisent des biens et services qui nécessitent des équipements spécifiques, dans des environnements de travail adaptés, n'ont pu recourir que partiellement ou ponctuellement au télétravail. À la lumière de nos entretiens, il a souvent été une solution réservée aux cadres ou au personnel exerçant des activités tertiaires. Un promoteur immobilier explique ainsi que « 100 % du personnel administratif est parti en télétravail. » Dans le domaine commercial, la directrice d'un grand magasin à Tours nous dit à l'inverse que « le télétravail n'est pas possible car l'essentiel de l'activité est purement opérationnel y compris pour une direction de magasin : travail d'animation, de réunion. » Dans d'autres secteurs comme ceux de l'industrie ou du bâtiment, le recours au télétravail a été réservé au(x) dirigeant(s) et à certaines professions (manager, ingénieur, assistant, communicant par exemple). Le personnel exerçant des métiers techniques a bien souvent basculé en chômage partiel. Dans les entreprises qui le pouvaient, la reprise d'activité sur les chantiers ou dans les ateliers fut privilégiée assez rapidement (entre 15 jours et un mois après le début du confinement), moyennant le respect d'un protocole sanitaire strict.

DES DIFFICULTÉS MATÉRIELLES À SURMONTER

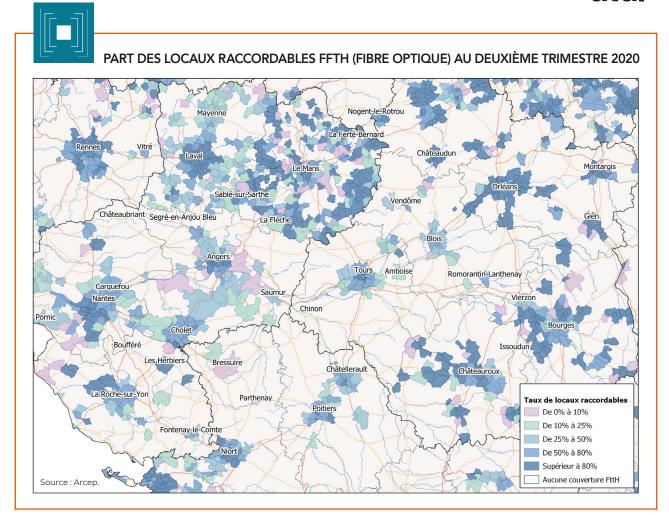
Le télétravail a aussi été limité par les infrastructures réseau, le matériel mis à disposition des travailleurs, la sécurité et la capacité des réseaux informatiques. Un élu du nord-ouest de la Touraine précise d'ailleurs que tant qu'il n'y aura pas la fibre sur son territoire, le télétravail ne pourra pas pleinement se développer. La question des compétences pour utiliser les outils mis à disposition est aussi revenue à plusieurs reprises dans nos entretiens.



On n'était pas tous prêts pour le télétravail. Tout le monde n'a pas un ordinateur portable, une imprimante, une bonne connexion internet. Il v a donc eu d'abord des fragilités techniques.

Un fonctionnaire territorial

Des conditions matérielles non optimales ont été relevées par la grande majorité des fonctionnaires interrogés. Dans le monde de l'éducation, les professeurs comme les élèves ne disposaient pas toujours du matériel nécessaire : ordinateur, imprimante, webcam, etc. et les connexions internet ont pu être instables ou insuffisantes. Un professeur de collège explique que cette situation a révélé plus encore la fracture numérique entre les élèves qui s'est traduite par un taux de décrochage scolaire très important.



Une directrice d'Ehpad regrette qu'il n'ait pas existé un statut de télétravailleur et le matériel associé avant la crise. En pratique, aucun agent n'avait de matériel, l'un d'eux même pas internet pendant le confinement. Il a fallu garder le lien par téléphone avec ce dernier. Elle-même a « reçu un ordinateur une semaine avant la fin du confinement ». Dans le privé aussi, le matériel a pu manquer. Un salarié d'une structure de conseil décrit un manque de téléphones permettant les transferts d'appels. Dans l'industrie, c'est l'incapacité des ordinateurs utilisés à domicile à faire fonctionner des logiciels et fichiers très volumineux à distance qui nous a été rapportée, dans le cas de la programmation assistée par ordinateur notamment. Autre point de difficulté technique, la sécurité des réseaux d'entreprise dans un contexte de fort trafic de données entre postes distants. Une fonctionnaire d'État explique : « Pendant le confinement, nous avons été en télétravail mais cela est compliqué car il n'y a pas d'outil à distance sécurisé ». Un courtier en assurance précise que la multiplication des outils de télétravail génère des risques plus forts de piratage et d'activités malveillantes : vol de fichiers clients, hacking avec demande de rançon, zombies qui pompent la puissance de calcul des ordinateurs pour miner des cryptomonnaies. Les institutions comme les établissements de santé sont des cibles privilégiées pour les pirates (vol de données pour des montages de faux dossiers, usurpation d'identité).



24,3%

des parents d'origine modeste jugent leur équipement informatique et leur accès Internet insuffisants pour réaliser le travail de scolaire à la maison, contre 17 % des familles plus aisées.

des classes supérieures se sentent tout à fait capables de répondre aux exigences techniques numériques de l'école à la maison, contre seulement 31 % des classes populaires.

Source : « « L'école à la maison », amplificateur des inégalités scolaires » in Le Monde, 11/05/2020. Chiffres extraits d'une enquête sociologique sur « l'école à la maison » menée depuis le 2 avril 2020 auprès des parents d'élèves Exploitation de 30 000 réponses parvenues à Romain Delès et Filippo Pirone, enseignants-chercheurs en sociologie à l'université de Bordeaux, qui ont contacté l'ensemble des 64 000 établissements scolaires français.

mission Ré Résonance

LES LIEUX DU TRAVAIL À DISTANCE

Le temps de la revanche des campagnes et des petites villes est-il venu ? C'est en tout cas ce que laisse entendre un élu du nord-ouest de la Touraine. Il nous rapporte que les parisiens veulent télétravailler à la campagne et monter deux fois par semaine à Paris, d'où un regain d'acquisitions immobilières observé sur son territoire. Dans le même ordre d'idée, l'une de nos interlocutrices pense que le télétravail est surtout une révolution pour les urbains, justifié par des arguments écologiques. Les choix de localisation résidentielle des individus semblent ainsi être réinterrogés ou amplifiées au terme de la période de confinement. Ce sujet est développé dans l'enseignement n°2 « Habiter un logement adaptable dans un environnement agréable » du même cahier.

Durant nos entretiens, il a aussi été question du logement. Certains expliquent qu'ils y étaient à l'étroit pour travailler compte tenu de sa taille ou sa configuration ; le manque d'un espace dédié au travail revient souvent : « des agents travaillent dans leur salon ». D'autres à l'inverse ont pu s'isoler dans des logements bénéficiant de plusieurs niveaux par exemple. Le besoin d'isolement était d'autant plus fort pour les familles confinées composées de plusieurs membres, dont des enfants à garder. Les espaces de co-working ont été évoqués comme une alternative au domicile pour pratiquer le travail à distance. Le gérant de l'un d'entre eux témoigne « Je reste convaincu que dans les mois ou années à venir, la pratique du co-working va s'accélérer et sera de plus en plus courante pour permettre plus de flexibilité aux travailleurs : une journée par semaine en co-working, une journée à domicile et les trois autres jours en entreprise par exemple. » Un élu nous dit d'ailleurs penser à proposer à ses employés municipaux et à ses habitants un espace de télétravail à l'avenir. Une représentante d'une association d'insertion par l'activité économique indique de son côté qu'il s'agirait d'imaginer des espaces de coworking « sécurisés » dédiés aux professionnels de l'insertion pour qui il n'est pas envisageable d'exercer leur mission d'accompagnement des publics fragiles à domicile.



des actifs résidant dans de grandes agglomérations souhaitent déménager de leur logement actuel ce qui correspond à environ 400 000 personnes qui pourraient déménager.

34%



des Français estiment que leur logement n'est pas adapté au télétravail, 40 % d'entre eux ne disposant pas de bureau ou de coin pour travailler.

Sources : Sondage Ifop, réalisé pour Villes de France, Agence nationale de la cohésion des territoires, et la banque des Territoires (août 2020) ; baromètre Qualitel-Ipsos sur la qualité du logement (présenté le 6 octobre 2020).



On ne va pas tous travailler 100 % à distance mais beaucoup de salariés apprécieront de ne pas passer 2 heures matin et soir dans les transports pour aller travailler, et si chez eux c'est trop compliqué pour le faire, ils préféreront aller à 500 mètres dans un espace de co-working.

Un représentant de l'économie numérique

LE TÉLÉTRAVAIL : STOP OU ENCORE?

Le télétravail peut être une chance s'il est organisé. Il ne suffit pas de placer les salariés chez eux avec un ordinateur, cela doit s'intégrer dans une organisation globale avec un équilibre entre efficacité individuelle et collective

Un représentant de l'économie en Touraine

Le retour d'expérience sur cette période de confinement révèle une certaine adhésion des travailleurs tourangeaux interrogés au travail à distance mais sous certaines conditions. « Le télétravail : il doit se poursuivre, mais il doit être managé, réfléchi et organisé » rapporte ainsi l'un de nos témoins. Il ressort en effet de nos entretiens que son développement implique plusieurs chantiers de réflexion, de négociation et d'action pour les directions et représentants du personnel.



des cadres souhaitent poursuivre le télétravail après le confinement.



Source: Enquête Ifop/Securex (30 avril 2020).

DES BIENFAITS À PROLONGER

Les acteurs locaux interviewés ont relevé des avantages à ce nouveau mode de travail à distance. D'abord, un gain de temps sur les déplacements, et par là même, un gain pour l'environnement. Ensuite, une plus grande autonomie dans le travail et une meilleure efficacité, qui passe notamment par une meilleure gestion du temps de travail « en fonction du rythme biologique ». Le sentiment d'avoir mieux fait connaissance avec ses équipes en cette période de confinement si particulière ressort également : « le télétravail a permis de rentrer un peu dans l'intimité des familles. Les enfants reconnaissaient les collègues en visio. » La « visio », précisément, a vu son utilisation croitre de façon exponentielle dans de très nombreuses organisations de travail grâce à des outils collaboratifs comme Zoom©, Teams, GoToMeeting, etc. Un élu précise sur ce point que les visioconférences et webinaires présentent de très nombreux atouts en particulier celui d'éviter de se déplacer, soit une forme de mobilité décarbonée. Un acteur privé nous a rapporté que les outils numériques lui avait fait gagner en efficacité grâce à la dématérialisation d'un certain nombre d'actes et aux réunions virtuelles parfois plus productives que celles organisées en présentiel. La dirigeante d'une entreprise du bâtiment dit songer à utiliser l'outil « visio » pour gagner du temps et des déplacements, pour des constations d'aggravation de sinistre par exemple, alors qu'elle n'y avait jamais songé auparavant. Enfin, le représentant d'une fédération professionnelle indique que le recours aux outils numériques pour les échanges avec ses adhérent répartis dans deux départements a permis une plus forte participation et « un meilleur contact ». Plus généralement, il fait le constat que beaucoup de personnes réfractaires à l'utilisation des outils numériques ont été contraintes de les employer, ce qui est finalement très positif pour accélérer la transition numérique en entreprise.





L'ÉQUILIBRE ENTRE PRÉSENTIEL ET DISTANCIEL EN ENTREPRISE

Selon quelques-uns de nos interlocuteurs, le télétravail à temps plein n'est pas envisageable hors de la période exceptionnelle du confinement strict. Ils évoquent le souhait d'un ou deux jours par semaine en distanciel, le reste du temps en entreprise : « Une fois par semaine, cela peut permettre de continuer à garder le contact avec les autres tout en étant efficace, avec des périodes de travail intense tout en permettant une souplesse pour ses rendez-vous personnels (médecin, enfants). » ; « [...] 2 jours par semaine est un bon équilibre pour le bien être personnel. »



COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU GROUPE PSA - 6 MAI 2020

« Fort des mesures efficientes déjà engagées et de son retour d'expérience dans le contexte de la crise Covid-19, le groupe PSA a décidé de renforcer le travail à distance et d'en faire la référence pour les activités non liées directement à la production (...). En complément du travail à distance, la présence physique des salariés, dans des espaces collaboratifs repensés, renforcera les interactions à valeur ajoutée et la recherche d'énergie collective. Cela se traduira par une présence sur site d'une journée à une journée et demi par semaine, en moyenne. »

PRÉSERVER LA QUALITÉ DU TRAVAIL ET DE LA VIE AU TRAVAIL

Un autre chantier concerne le maintien du lien social pour éviter les risques psychosociaux, l'affaiblissement des collectifs de travail et la rupture du lien managérial. Le manque d'échanges directs entre collaborateurs, la solitude professionnelle inhérente au travail à distance ont en effet été pointés du doigt. En outre, des interrogations sur le sens même du travail ont émergé. Une enseignante l'exprime ainsi : « (le confinement) a supprimé ce que j'aime dans mon métier : [...] l'interaction avec l'humain ». Une directrice de structure de l'emploi trouve que la crise a cassé le dialogue entre les gens, en cause de nombreux mails à gérer qui n'ont rien à voir avec le contact physique. En outre, la communication à distance n'est pas toujours aisée : « ce que l'on peut se dire très rapidement entre deux portes en deux minutes... cela prenait une matinée pour expliquer quelque chose... j'ai trouvé ça très difficile » ajoute-t-elle. Dans le cas de l'enseignement pratiqué à distance, les enseignants interrogés ont aussi observé le manque de dynamique, de répondant des élèves ce qui n'est pas le cas en présentiel.

Autre point mentionné, le difficile équilibre à trouver entre la vie personnelle et professionnelle et la déconnexion aux outils numériques professionnels. Une de nos interviewées explique s'être laissée envahir par ces outils les soirs des premières semaines de confinement, puis s'est ensuite astreinte à respecter, même à la maison, des heures fixes et ouvrables de travail. Un autre témoignage concerne l'absence de temps de pause entre les réunions virtuelles. Elles sont plus faciles à enchainer à distance eu égard aux gains réalisés sur les temps de déplacements or, nous dit notre interlocuteur, ces temps sont aussi des sas de décompression. Enfin, un autre champ de réflexion et d'action sur la qualité du travail en entreprise est la formation au travail et au management à distance. Par exemple, les élèves dans les établissements scolaires sont peu autonomes, peu formés à l'informatique en tant qu'outil de travail nous dit-on (par exemple au traitement de texte). Ou bien encore, un représentant d'un service déconcentré de l'État en Touraine témoigne que ses agents ont besoin de formation à l'usage des outils numériques comme la visioconférence.

LES CONTREPARTIES DU TÉLÉTRAVAIL

Un syndicaliste et salarié d'une entreprise privée rencontré soulève enfin la question des contreparties au travail à domicile. Il observe que sa direction estime que le télétravail est un cadeau fait au salarié. Or, « la crise a montré que le télétravail peut devenir une nécessité donc une indemnisation semble légitime pour le salarié ». La négociation doit porter entre autres selon lui sur la prise en charge d'une partie des frais d'impression et d'immobilier (espace consacré au télétravail dans le logement). Il ajoute enfin qu'il est important que le télétravail soit demandé par les salariés et pas imposé. Dans ce contexte, le dialogue social en entreprise et les accords qui en découleront seront déterminants pour l'avenir du travail à distance dans les structures publiques et privées tourangelles.



LE POINT DE VUE DE PHILIPPE EMONT : ALLER AU BUREAU, MAIS POUR QUOI FAIRE ?

« Les accords de télétravail à venir ne constituent ni plus ni moins qu'une immense chance à saisir. Ils font figure d'occasion rêvée pour parler du travail, de ceux qui le font, de la façon dont ils le font, et de la reconnaissance qui en découle – et ce dans une perspective louable : la mise en place d'une organisation du travail en accord avec leur temps. »

Source : Les Échos, 02/11/2020

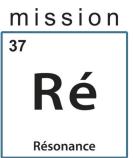
LES PISTES POUR L'ACTION COLLECTIVE

'expérimentation du télétravail à grande échelle revêt un caractère exceptionnel. Ce premier retour d'expérience livré par nos témoins tourangeaux met en lumière ses bénéfices et ses limites, avec un certain nombre d'implications en termes d'actions publiques et privées.

- 1. Proposer des logements aux aménagements compatibles avec des activités de travail (pièce dédiée, modularité des espaces, etc.)
- 2. Organiser une stratégie territoriale concertée entre acteurs publics et privé sur le télétravail. Par exemple, déterminer à une échelle élargie là où seront les lieux du travail à distance à des fins d'organisation du maillage départemental en espaces de co-working notamment.
- 3. Organiser une veille sur les stratégies immobilières des acteurs publics et privés eu égard au développement du télétravail : réduction des « empreintes immobilières », économie de foncier au profit d'autres activités, nouvelle offre de bureaux, etc. Adapter en conséquence la stratégie publique foncière.
- 4. Poursuivre le déploiement des réseaux numériques de fibre optique et de téléphonie 4G.



3 cour - 56, avenue Marcel Dassault, BP 601- 37206 Tours Cedex 3 Tél : 02 47 71 70 70 - Email : atu@atu37.fr - www.atu37.org



mission-re.atu37.org

© ATU - Septembre 2020 / Mission Résonance Cahier n°2 - Enseignement n°3

Directeur de la publication : Jérôme Baratier.
Rédacteur : Émilie Bourdu.
Conception graphique et réalisation : Willy Bucheron.
Équipe projet : Grégoire Bruzulier, Jean-Charles Désiré, Béatrice Genty, Thierry Lasserre, Fanny Maire,
Bénédicte Métais, Aurélie Ravier, Olivier Schampion, Céline Tanguay.
Les droits de reproduction (textes, cartes, graphiques, photographies) sont réservés sous toutes formes.
Illustrations : fr.freepik.com
Photo de couverture : Felix Mittermeier provenant de Pexels.