

## Contenu

---

<b>ARTICLE 1 Salaires des fonctionnaires : une stabilité qui cache des progressions individuelles .....</b>	<b>2</b>
Composition de l'emploi .....	3
Progressions salariales individuelles .....	3
<b>ARTICLE 2 Les salariés à l'épreuve d'un an de télétravail .....</b>	<b>4</b>
« Les apéritifs virtuels, tout le monde en a ras-le-bol ! » .....	6
La charge des femmes .....	8
« Les directions ont la tête sous l'eau, ces sujets ne sont pas prioritaires » .....	9
<b>ARTICLE 2 bis François Dupuy : « Le télétravail a donné une autonomie aux agents » .....</b>	<b>11</b>
Quels sont les constats de votre enquête et mettent-ils en avant des divergences significatives entre secteurs public et privé ? .....	11
Le travail à distance, en période de confinement, permet-il d'extrapoler sur ce que pourrait être un recours plus large au télétravail après la crise ? .....	12
La gestion managériale de la crise a-t-elle pesé sur tous les niveaux de l'organisation ? .....	12
Qu'entendez-vous par « désobéissance organisationnelle » ? .....	13
<b>ARTICLE 3 Lutte contre le chômage ou chasse aux chômeurs ? .....</b>	<b>13</b>
<b>ARTICLE 4 Face au Covid-19, des règles d'isolement dans la fonction publique territoriale .....</b>	<b>15</b>
La lettre du cadre publication mars 2021 .....	15
<b>ARTICLE 5 JurisprudenceS .....</b>	<b>16</b>
Un technicien installe une activité de traiteur .....	16
dans son logement de fonction .....	16
Un guide sur l'indemnisation du chômage dans la fonction publique civile .....	18

---

## ARTICLE 1 Salaires des fonctionnaires : une stabilité qui cache des progressions individuelles

---

Publié le 25/03/2021 • Par La Gazette • dans : Toute l'actu RH



Le salaire net moyen en euros constants des fonctionnaires, tous statuts confondus, était stable en 2019 : 2 320 euros par mois. La rémunération des agents en poste a augmenté de 1,1% en euros constants, après une quasi-stabilité l'année précédente. L'Insee détaille les données dans une étude publiée le 25 mars.

### Chiffres-clés

Le salaire net moyen en EQTP était de :

2 600 euros par mois dans la FPE (stable en euros constants)

2 310 euros par mois dans la FPH (-0,8 % en euros constants)

1 990 euros par mois dans la FPT (+0,4 % en euros constants)

A quelques mois du rendez-vous salarial, l'Insee publie [ses dernières statistiques](#) sur les niveaux de salaire dans la fonction publique

Dans l'ensemble de la fonction publique, tous statuts confondus (mais hors militaires, assistants maternels, internes et externes des hôpitaux, et apprentis), le salaire net moyen en équivalent – temps plein (EQTP) était de **2 320 euros par mois** en 2019. Il a augmenté de 1,1 % en euros courants entre 2018 et 2019 (après +0,8 % entre 2017 et 2018). Corrigé de la hausse des prix <sup>(1)</sup>, il était stable en euros constants, après avoir baissé de 1 % en 2018.

### Salaire mensuel moyen en EQTP

(niveaux en euros)

	Niveau 2019 (p)	Évolution entre 2017 et 2018 (%)		Évolution entre 2018 et 2019 (%)	
		euros courants	euros constants	euros courants (p)	euros constants (p)
Ensemble de la Fonction publique					
Brut	2860	2,0	0,1	1,1	0,0
Net	2320	0,8	-1,0	1,1	0,0
Fonction publique de l'État - FPE					
Brut	3220	1,7	-0,1	1,1	0,0
Net	2600	0,6	-1,2	1,1	0,0
Fonction publique territoriale - FPT					
Brut	2460	2,3	0,4	1,6	0,5
Net	1990	1,0	-0,8	1,5	0,4
Fonction publique hospitalière - FPH					
Brut	2840	1,9	0,0	0,3	-0,8
Net	2310	0,9	-1,0	0,3	-0,8

(p) les données 2019 sont provisoires

Note : les évolutions en euros constants sont calculées par rapport à l'inflation y compris tabac.

Champ : France (hors Mayotte), hors militaires, assistants maternels, internes et externes des hôpitaux et apprentis ; y compris bénéficiaires de contrats aidés ; en équivalent temps plein.

Source : Insee, Siasp.

## COMPOSITION DE L'EMPLOI

Comment expliquer à la fois cette augmentation globale et cette stabilité face à l'inflation ? Elle reflète d'une part les variations de la composition de l'emploi dans la fonction publique, du fait des promotions, des départs à la retraite et des recrutements. L'écart de salaire moyen entre les « entrants » et les « sortants » pèse pour -1,1 point dans l'évolution du salaire moyen de l'ensemble des agents de la FPH, contre -0,7 point dans la FPE et -0,5 point dans la FPT.

L'Insee constate en outre que le nombre de bénéficiaires de contrats aidés, aux rémunérations en moyenne inférieures à celles des autres agents, a continué de baisser en 2019. Autre facteur : la hausse du salaire net moyen en euros courants provient de la reprise de l'application de l'accord PPCR, ainsi que de l'exonération des cotisations sociales salariales sur les heures supplémentaires.

## PROGRESSIONS SALARIALES INDIVIDUELLES

Les progressions salariales individuelles sont aussi à regarder de plus près. Elles s'étudient via l'indicateur de la rémunération moyenne des personnes en place (RMPP), c'est-à-dire en poste deux années consécutives chez le même employeur et avec la même quotité de travail. La RMPP montre les effets de carrière liés à l'ancienneté, ainsi que d'autres événements individuels tels que les heures supplémentaires, les rachats de CET...

En 2019, dans l'ensemble de la fonction publique, la RMPP nette a augmenté de 1,1 % en euros constants, après une quasi-stabilité en 2018 (-0,1 %). Elle a progressé plus fortement dans la FPE (+1,5 %) et dans la FPT (+1,2 %) que dans la FPH (+0,4 %).

Rémunération moyenne des personnes en place

	Évolution entre 2017 et 2018 (%)		Évolution entre 2018 et 2019 (%)	
	euros courants	euros constants	euros courants (p)	euros constants (p)
Ensemble de la Fonction publique				
Brut	2,9	1,1	2,3	1,2
Net	1,8	-0,1	2,3	1,1
Fonction publique de l'État - FPE				
Brut	3,1	1,2	2,6	1,5
Net	2,0	0,1	2,6	1,5
Fonction publique territoriale - FPT				
Brut	2,7	0,9	2,4	1,3
Net	1,5	-0,4	2,3	1,2
Fonction publique hospitalière - FPH				
Brut	2,8	1,0	1,4	0,3
Net	1,9	0,0	1,5	0,4

(p) les données 2019 sont provisoires

Note : les évolutions en euros constants sont calculées par rapport à l'inflation y compris tabac.

Champ : France (hors Mayotte), hors militaires, assistants maternels, internes et externes des hôpitaux et apprentis ; y compris bénéficiaires de contrats aidés ; en équivalent temps plein.

Source : Insee, Siasp.

## ARTICLE 2 Les salariés à l'épreuve d'un an de télétravail

Site Médiapart du 28 mars 2021

Depuis mars 2020, de nombreux Français ont dû travailler depuis chez eux. Ils sont de moins en moins nombreux : cette révolution, et les risques qu'elle engendre, reflètent les rapports de force qui traversent le monde du travail.

- Un an de télétravail. Par intermittence ou depuis 12 mois non stop, quelques jours par semaine ou sept jours sur sept, contraint ou librement décidé. Depuis le premier confinement lié à la pandémie de Covid, du 17 mars au 11 mai 2020, de nombreux salariés français travaillent loin de leur bureau. Pas tous, tant s'en faut. « À peu près un emploi sur trois » seulement peut s'effectuer à distance, selon l'évaluation il y a un an de Muriel Pénicaud, alors ministre du travail : les ouvriers, ou les « premiers de corvée » des commerces et du médico-social, ne peuvent pas délocaliser leur activité à la maison.

Mais même parmi ceux qui peuvent le faire, ils ne sont aujourd'hui pas la majorité à se plier à l'exercice, selon les tout derniers chiffres de la Dares, l'institut statistique du ministère. En février, seulement un peu plus d'un quart des salariés ont été au moins un jour en télétravail. Et à peine 8 % de l'ensemble des salariés l'ont été tous les jours – un chiffre en baisse constante depuis le mois de novembre.

C'est cette tendance que l'exécutif cherche à casser, en enjoignant aux entreprises et à leurs salariés de se convertir de nouveau au travail depuis chez soi – lors du premier confinement, seuls 25 % des salariés avaient travaillé en étant présents dans leur entreprise. « Je le demande instamment à tous les employeurs, à toutes les entreprises, à toutes les personnes qui peuvent faire du télétravail : il faut au maximum s'y mettre,

puisque notre objectif, c'est de réduire les contacts, les interactions », a ainsi exhorté Emmanuel Macron mardi 23 mars.

Juste avant lui, le premier ministre Jean Castex avait fait de même, rappelant qu'une étude de l'institut Pasteur chiffrait à 29 % les contaminations ayant lieu au travail... alors que les derniers chiffres de l'institut sont en fait de 15 %. La possibilité d'une journée en présentiel est toujours présentée par le gouvernement comme une possibilité, mais ce dernier pousse pour que le télétravail redevienne massif. Le 22 mars, un sérieux tour de vis a d'ailleurs été imposé sur les conditions de restauration collective, faisant passer de 4 à 8 m<sup>2</sup> l'espace nécessaire pour chaque mangeur.

Au grand dam des organisations patronales, Jean Castex a aussi annoncé que dans les 16 départements appliquant le simili-confinement décidé par l'exécutif, les entreprises doivent définir « *un plan d'action pour les prochaines semaines, pour réduire au maximum le temps de présence sur site des salariés* », à présenter à l'Inspection du travail en cas de contrôle.

Autant de preuves qu'on est loin d'une adhésion sans réserve au télétravail. Et il faut s'attacher à comprendre les raisons de cette réticence, au moins envers le télétravail à temps plein, plus nette de mois en mois. Car ces réserves « *reflètent des résistances, et pas toujours pour de mauvaises raisons* », analyse Amandine Brugière, responsable de département à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), un organisme public qui accompagne les entreprises souhaitant améliorer leur organisation interne.

Des hésitations qui permettent de souligner en creux à quel point l'irruption du télétravail a bouleversé les codes, les habitudes ou les travers professionnels, tout en mettant crûment en évidence les rapports de force qui traversent le monde du travail français.

« *Depuis un an, nous assistons à une expérimentation grandeur nature sur le télétravail. Avant le premier confinement, cette pratique correspondait plutôt à une recherche de conciliation entre sa vie professionnelle et personnelle, rappelle Amandine Brugière. Aujourd'hui, dans beaucoup d'entreprises, on est sur autre chose, une organisation véritablement hybride du travail.* »

En 2019, seuls environ 3 % des salariés pratiquaient officiellement le télétravail au moins une fois par semaine, avant l'arrivée du Covid-19, même si sans doute jusqu'à un quart des travailleurs, salariés ou non, y goûtaient régulièrement. En un an, cette pratique, jusque-là généralement réservée aux cadres et aux professions intellectuelles, s'est très largement élargie en direction des professions intermédiaires et des employés du secteur tertiaire, sans oublier des pans entiers de la fonction publique.

Rien n'oblige une entreprise à faire télétravailler ses salariés

Les choses ne se passent pas sans frictions. Du côté des employeurs, d'abord. Depuis le début du deuxième confinement, du 30 octobre au 15 décembre, les exemples sont légion d'entreprises refusant tout télétravail à leurs salariés, comme nous l'avions documenté ici. Le compte instagram @BalanceTaStartup rassemble de nouveaux exemples, récents et éloquents, sur le non-respect des règles rappelées par le gouvernement.

« En un an, l'évolution a été plutôt positive dans les grandes entreprises, là où il y a des syndicats. La CGT a d'ailleurs signé récemment plusieurs accords concernant le télétravail, indique Sophie Binet, co-secrétaire de l'Ugict, syndicat des cadres de la CGT. Ailleurs, en revanche, cela peut être la catastrophe : je viens d'être alertée sur la situation d'une petite boîte d'ingénieurs, où ils travaillent à 50 dans un open space et où la cantine est trop petite. Toute journée de télétravail leur a été refusée. »

« Il y a eu une vraie bascule avec le deuxième confinement en novembre : l'activité économique a pris le pas sur les éléments sanitaires, confirme Catherine Pinchaut, secrétaire nationale à la CFDT. Les entreprises ont considéré qu'elles avaient les moyens de protéger les salariés, et on est revenus à la bonne vieille culture du présentiel. Il y a de nombreux salariés qui étaient en télétravail en mars, et qui ne le sont pas depuis novembre. »

Une situation qui a incité Gabriel Attal, porte-parole du gouvernement, à menacer le 21 mars les entreprises de contrôles accrus de l'Inspection du travail. Non sans « faire de la pédagogie et accompagner », fidèle à la ligne du gouvernement depuis le mois de novembre : « Quand il y a manifestement un refus de laisser des personnes télétravailler alors qu'elles le peuvent, dans ces cas-là, oui, il peut y avoir des sanctions », a dit le porte-parole, assurant que « plusieurs dizaines de mises en demeure » avaient été faites ces dernières semaines.

Plusieurs dizaines de mises en demeure ? Ce chiffre est en vérité d'une grande faiblesse. Et ce, pour une raison simple : légalement, il n'existe aucune possibilité de fermer rapidement une entreprise qui ne met pas ses salariés en télétravail alors qu'elle le pourrait.

Les inspecteurs de travail ont le pouvoir de fermer des entreprises immédiatement, mais sur un champ très restreint : uniquement en cas de risque de chute de hauteurs, de risque électrique et d'exposition à l'amiante. Pour le reste, ils se débattent depuis 12 mois avec les injonctions contradictoires du gouvernement, tout en étant en sous-effectifs chroniques : 16 % des postes d'agents de contrôle sont vacants.

Lorsque le gouvernement annonce, comme ce jeudi 25 mars, avoir demandé aux agents de contrôle d'intensifier les contrôles, il est dans l'affichage. « Concernant le risque d'exposition au Covid ou le respect des règles demandées par le gouvernement, le cadre juridique n'a pas changé : on ne peut toujours rien imposer, résume Simon Picou, secrétaire national de la CGT du ministère du travail. Il est possible de faire un rapport à nos supérieurs pour les inciter à rédiger une mise en demeure ou bien à lancer une procédure judiciaire en référé. Mais ces deux procédures sont complexes et chronophages, et elles restent rares. »

---

### « LES APERITIFS VIRTUELS, TOUT LE MONDE EN A RAS-LE-BOL ! »

---

Ainsi s'explique le flou artistique qui prévaut : en vérité, chacun s'arrange comme il le peut ou le veut. Dans les entreprises, mais aussi dans la fonction publique. Le 21 mars, la ministre de la fonction publique Amélie de Montchalin a demandé aux administrations sur tout le territoire de se plier elles aussi à la règle des quatre jours télétravaillés par semaine en soulignant que seulement 54,5 % des agents de l'État avaient travaillé à domicile au moins un jour entre le 8 et le 12 mars.

« En fait, nous avons énormément de mal à avoir des statistiques précises : qui est en télétravail ? Pour effectuer quelles tâches ? On ne le sait pas vraiment, regrette Didier Bourgoïn, secrétaire national à la FSU, grand syndicat de la fonction publique. Dans les grands ministères, des consignes très strictes sont passées, dans certaines grandes collectivités territoriales aussi, mais ailleurs, cela dépend beaucoup... »



Il est vrai que pour beaucoup d'agents de l'État, les conditions ne sont toujours pas réunies pour pouvoir travailler sereinement à domicile. « Il ne suffit pas de dire aux gens de rentrer travailler chez eux pour que ça ait lieu, souligne le syndicaliste. Mais après le premier confinement, il n'y a pas eu de réflexion, de maîtrise des événements. On continue à agir en réaction face à eux. »

Didier Bourgoïn propose un déroulé de l'année écoulée pour nombre de ses collègues, mais qui vaut aussi pour un grand nombre de Français : « La première phase, cela a été la sidération. Tout le monde chez soi, mais sans aucune vérification sur la manière dont cela allait se passer. Les collègues ont-ils un bureau pour y travailler décemment ? On ne sait pas. Ont-ils une imprimante personnelle pour imprimer les documents nécessaires ? On ne sait pas. »

La « seconde phase », c'est celle où les travailleurs « ont été satisfaits, pendant quatre, cinq ou six mois : moins de transports, pas besoin de se déplacer pour des réunions peu utiles ». Un sentiment de confort que relève également Marianne Le Gagneur. Cette sociologue travaille à l'EHESS sur une thèse consacrée au télétravail des cadres d'une entreprise du monde bancaire, et a participé pendant le premier confinement à un travail collectif d'analyse précise de la manière dont 18 familles ont vécu cette expérience d'assignation forcée à domicile.

« Certaines personnes, qui étaient assez réfractaires au télétravail, ont remis en cause cette opinion pendant le premier confinement, en y trouvant une forme de confort », note-t-elle. Quant aux managers, « ils ont constaté qu'ils pouvaient accorder une plus grande confiance aux salariés, qui remplissaient leurs missions, même à distance ». « La normalisation du télétravail peut être vécue de façon positive pour cette disparition du soupçon », estime Marianne Le Gagneur.

Mais cela fait déjà plusieurs semaines que la « troisième phase » est entamée, selon Didier Bourgoïn : « De plus en plus, les difficultés apparaissent, les questions se posent, l'horizon est bouché et les collègues le vivent de plus en plus mal. Ils nous disent leur souffrance. »

Un constat qu'on retrouve dans toutes les bouches. « Les risques psychosociaux s'installent de plus en plus, ça va nous exploser à la figure, s'alarme Sophie Binet, de l'Ugict-CGT. Il faut prendre des mesures collectives : un management adapté, un vrai droit à la déconnexion. »

La situation se durcit, convient, elle aussi, Isabelle Barth, professeure en sciences de gestion à l'université de Strasbourg, autrice d'une récente tribune dans Le Monde où elle s'inquiète des conséquences délétères

du confinement pour les jeunes salariés, qui s'intègrent difficilement dans les entreprises qu'ils viennent de rejoindre.

« Aujourd'hui, les entreprises me demandent beaucoup d'interventions sur la façon dont elles peuvent maintenir la cohésion de leurs équipes en temps de télétravail, mais aussi sur comment manager dans l'incertitude, explique-t-elle. Il y a un an, nous nous étions lancés dans quelque chose de très difficile, mais avec un cap et une issue que l'on pouvait anticiper. Aujourd'hui, tout s'effiloche, et cela pèse. Les nerfs sont à vif et les clés qui ont marché un temps ne fonctionnent plus : les apéritifs virtuels pour maintenir un esprit d'équipe, tout le monde en a ras-le-bol ! »

*Isabelle Barth met en garde contre le « syndrome de la grotte » : « Des salariés se demandent pourquoi se déplacer au bureau, à quoi bon, alors que tout peut se faire en visioconférence. Le Covid devient un prétexte pour ne pas aller au travail, qui ne vous rend plus ce que vous en attendez. »*

Autre risque parfaitement identifié aujourd'hui : l'intensification du travail et la difficulté à se déconnecter. Dès mai 2020, une enquête de l'Ugict-CGT, réalisée avec la Dares auprès de 34 000 salariés, soulignait que « près de 80 % des télétravailleurs » ne disposaient pas d'un droit à la déconnexion, et que « 40 % des encadrants » déploraient une hausse de leur charge de travail. Sur ce point, « le travail à distance renforce la responsabilité individuelle, là où le collectif est habituellement protecteur, en exerçant une surveillance bienveillante », affirme Amandine Brugière de l'Anact.

« Une capillarité s'installe entre le lieu privé et le lieu du travail. Il y a une difficulté supplémentaire à pouvoir se sortir du travail : quand je suis au bureau, je suis... chez moi », rappelle Didier Bourgoïn, de la FSU.

## LA CHARGE DES FEMMES

À cette charge professionnelle accrue s'ajoute bien souvent pour les femmes celle de la gestion domestique. C'est ce que confirment nombre de témoignages recueillis il y a quelques jours par le Club de Mediapart. Sur toute l'échelle sociale, partout en France, les femmes racontent l'ampleur que prend le travail domestique en temps de travail à la maison. Elles assurent toujours le gros des travaux ménagers, des repas, ou l'école à la maison lorsque les établissements scolaires ou les classes sont fermés. Et ce même alors que le télétravail est une revendication récurrente des femmes, à la recherche de souplesse dans leur emploi du temps pour cette raison même.

« Le télétravail tel qu'il s'entendait avant le confinement était surtout une question de confort personnel, avec une organisation d'un rituel : "Je suis à domicile, comment optimiser ma journée professionnelle pour que je sois aussi utile dans mon cadre domestique." Mais ce travail à domicile avait lieu alors que les autres membres de la famille étaient absents », observe la sociologue Marianne Le Gagneur

Mais depuis un an, le travail « a fait irruption dans la vie familiale », ce qui occasionne « des négociations entre conjoints sur la place qu'il peut prendre : sur quelles plages horaires, mais aussi dans quels lieux le travail peut-il se faire ? » Et il s'avère que la répartition est régulièrement « jugée non équitable », très largement au détriment des femmes : « Elles ont par exemple plus tendance à travailler au beau milieu de pièces de vie, en surveillant les enfants. »

---

« LES DIRECTIONS ONT LA TÊTE SOUS L'EAU, CES SUJETS NE SONT PAS PRIORITAIRES »

---

Comment éviter ces écueils ? La question est complexe, et les réponses sont loin d'être évidentes.

« Lorsque nous accompagnons les PME-TPE sur ce thème, notre message principal est qu'il ne s'agit pas de transposer un bureau dans un autre bureau. C'est bien plus complexe, d'autant qu'il n'y a pas de recette duplicable d'une entreprise à une autre, insiste Amandine Brugière, à l'Anact. Il faut que le collectif prenne le temps de faire une analyse qui touche à toute l'organisation du travail, l'expérimente pour établir ce qui est acceptable et efficace : quelle activité est faisable à domicile ou dans un lieu tiers, avec quels outils et à quel moment ? »

Mais de telles réflexions prennent énormément de temps. À un moment où cette denrée manque cruellement. « Les directions ont la tête sous l'eau, ces sujets ne sont pas du tout prioritaires », constate pour la CGT Sophie Binet. Et ce, alors que les transformations à l'œuvre actuellement risquent de s'installer durablement. « Ce qui se passe aujourd'hui laissera des traces profondes, il n'y aura pas de retour à la normale », alerte la syndicaliste, qui craint carrément « une stratégie visant à ubériser le salariat de l'intérieur, en imposant de nouvelles normes dégradées ».

Nul besoin de partager cette inquiétude pour constater que le monde du travail ne sortira pas de cette interminable séquence exactement comme il l'avait démarrée. Exemple le plus éclatant : la généralisation d'accords *new look* sur le télétravail, prenant en compte les enseignements et les acquis de ces derniers mois. Un accord national a aussi été signé en novembre par les organisations patronales et les syndicats – hormis la CGT –, remettant le sujet au goût du jour, même s'il ne crée pas de droits nouveaux.

Les signatures sont en cours dans des centaines d'entreprises. Par exemple à la Cnav, caisse de retraite des salariés, qui emploie elle-même des salariés du privé. À la Cnav Île-de-France, ils sont 3 600, et le 17 mars 2020, 90 % d'entre eux ont été priés de travailler chez eux, du jour au lendemain. L'équipement informatique s'est fait petit à petit, mais de nombreux salariés ont travaillé sur leur ordinateur personnel jusqu'à l'automne 2020. Depuis, les salariés ne sont pas revenus au bureau plus de deux jours par semaine – pour les plus chanceux.

Une situation qui a fortement influé sur l'élaboration du nouvel accord sur le télétravail, qui devrait être signé dans les toutes prochaines semaines. « Avec notre précédent accord, datant de 2017, seuls 18 % des salariés avaient accès au télétravail, car il fallait postuler et prouver qu'on bénéficiait d'une "autonomie technique", avec un local à disposition chez soi, et d'une "autonomie professionnelle" », détaille Grégory Thomas, le délégué syndical central CFTC de la Cnav Île-de-France.

Les managers bénéficiaient pour leur part d'une « souplesse organisationnelle », leur accordant 27 jours par an pour travailler au calme chez eux ou dans des « télécentres » décentralisés. La frilosité de la direction face à ce mode d'organisation a disparu : dès cet été, avec le nouvel accord, « ce seront désormais 85 % des salariés [qui] auront accès au télétravail, deux jours par semaine, sur des jours fixes ou sur une moyenne annuelle, et sur simple demande », indique Grégory Thomas.

Chez PSA, on attend encore la révolution annoncée

Une entreprise avait claironné qu'elle serait à l'avant-garde de cette révolution par le télétravail : PSA. Le 6 mai dernier, son directeur des ressources humaines (DRH) Xavier Chéreau a annoncé que le constructeur automobile voulait « *faire du télétravail la référence pour les activités qui ne sont pas directement liées à la production* ». 40 000 salariés dans le monde sont concernés, et 18 000 en France. Tous sont censés travailler 70 % de leur temps à distance. La presse embraye et relaye largement cette annonce.

Dix mois plus tard, la situation a pourtant peu à voir avec ce qui était anticipé. « *On est loin des annonces en grande pompe faites par la direction, laissant entendre que le télétravail allait devenir le fonctionnement normal de l'entreprise. Il y a des chances que la montagne accouche d'une souris* », estime Franck Don, responsable CFTC de l'entreprise. « *Je ne vois pas venir la révolution qu'on aurait pu penser voir arriver* », indique Olivier Lefebvre, son homologue Force ouvrière.

Le nouvel accord sur le télétravail qui devrait bientôt être signé laisse en effet un peu plus la possibilité de travailler à distance : de trois jours maximum par semaine, prévus par l'accord de 2014, les salariés pourraient passer à quinze jours télétravaillés par mois – l'équivalent d'un peu moins de quatre jours par semaine. Mais le volontariat sera toujours la règle, et rien ne dit que l'enthousiasme gagne tous les salariés.

« *Dans cette affaire, ironise Catherine Pinchaut de la CFDT, il ne faut pas oublier que le DRH est aussi le directeur immobilier de PSA. Ce n'est pas anodin.* » Et l'annonce en faveur du télétravail semble en effet avoir eu surtout à voir avec une réduction anticipée du nombre de mètres carrés de bureaux.

Rien d'étonnant pour Marianne Le Gagneur, la sociologue qui étudie le télétravail des cadres dans la finance. « *Dans l'entreprise que je suis, le télétravail se développe en même temps qu'il est question de réduire la taille des locaux de l'entreprise, glisse-t-elle. Le télétravail est toujours lié à la mise en avant du "flex office" [une organisation où les salariés n'ont plus de bureau attribué, pensée pour réduire leur présence dans les locaux], les deux vont de pair.* »

Pour autant, aucune direction de grande entreprise ne se risque pour le moment à annoncer qu'elle cherche à faire passer pour de bon ses salariés à 100 % en télétravail. Beaucoup ont en tête l'exemple d'IBM. Le géant de l'informatique avait opté pour cette organisation au début des années 2000 pour une grosse partie de ses troupes aux États-Unis et au Royaume-Uni. Il a fait machine arrière il y a trois ans, en raison d'une « *baisse de l'engagement* », et de la productivité, des salariés. « *On le sait tous aujourd'hui, deux ou trois jours par semaine loin du bureau, c'est grandement suffisant pour trouver un équilibre, assure Catherine Pinchaut pour la CFDT. Plus, ça ne fonctionne pas à long terme.* »

---

## ARTICLE 2 bis François Dupuy : « Le télétravail a donné une autonomie aux agents »

---

Publié le 23/03/2021 • Par La gazette • dans : toute l'actu RH



Le sociologue François Dupuy a, dès le mois d'avril 2020, proposé à plusieurs entreprises de mener une enquête sur le travail en confinement. Il nous livre le fruit de son analyse. Passer au crible le fonctionnement des organisations pendant le confinement, décrypter les interactions et les comportements intervenus au cours de la période de façon à aider les dirigeants à mieux préparer l'après et à tenir un discours qui fait sens lors du retour à la normale... Cette réflexion a servi de point de départ à la démarche de François Dupuy qui, dès le mois d'avril 2020, a proposé à plusieurs entreprises de mener une enquête sur le travail en confinement. Le sociologue, auteur d'une série de trois livres sur le management [\(1\)](#), escomptait alors un retour à la normale un peu plus rapide. Sept entreprises, la plupart cotées au CAC 40, ont accepté de jouer le jeu, ainsi que deux administrations publiques. Parmi celles-ci, le conseil départemental du Nord, une collectivité déjà engagée dans une démarche d'innovation managériale et qui a souhaité s'adjoindre les services du sociologue dès qu'elle a eu connaissance de son approche.

L'étude a été menée avec l'universitaire Cécile Roaux et le consultant Sébastien Olléon, et s'est déroulée jusqu'à fin novembre dans certaines entreprises (mi-juillet au conseil départemental du Nord). Dans une démarche sociologique, et avec le souci de faire émerger et d'analyser en profondeur des phénomènes aussi complexes que le management à distance et la perception que les gens ont eue du confinement, près de 600 entretiens ont été menés avec des dirigeants, managers, employés et représentants syndicaux des neuf entreprises et administrations volontaires. Cette enquête de terrain revient sur les caractéristiques du « télétravail de crise » imposé par la crise sanitaire.

---

### QUELS SONT LES CONSTATS DE VOTRE ENQUETE ET METTENT-ILS EN AVANT DES DIVERGENCES SIGNIFICATIVES ENTRE SECTEURS PUBLIC ET PRIVE ?

---

On ne peut pas comprendre le travail pendant cette période sans analyser ce qui s'est passé lors du premier confinement, que les gens ont plutôt bien vécu, comme un « temps retrouvé ». Ils ne prenaient plus les transports : ce temps gagné, les salariés et les agents publics nous ont dit en avoir restitué la moitié à l'entreprise, en travaillant, et en avoir gardé la moitié pour eux. Ils ont réorganisé leur vie de famille autour de leurs nouveaux impératifs. Ce « temps retrouvé » s'est transformé, dans le travail, en « autonomie retrouvée ». Face à cette autonomie nouvelle, des managers ont pu se sentir désorientés, voire inutiles, mais cette impression a vite disparu quand de nouvelles relations de travail se sont instaurées. Au contraire, la crise sanitaire a renforcé la proximité des équipes avec leur encadrant de premier niveau, y compris en présentiel. Le sentiment d'être dans le même bateau, les a rapprochés. Mais il est difficile de savoir si ces liens seront pérennes.

Sur ce plan général, je n'ai pas constaté de divergences entre les entreprises et le secteur public. Les phénomènes de « disparitions » ont peut-être été un peu plus nombreux dans l'univers administratif. Il s'agit d'agents non connectés, qui ont été perdus de vue et donc plus difficiles à réintégrer. Le télétravail a induit des phénomènes d'« exclusion ». Pour télétravailler, il faut suffisamment de bande passante. Les organisations ont donc choisi de connecter les métiers considérés comme « essentiels » – par exemple, dans la collectivité étudiée, l'aide aux populations les plus défavorisées. Pour les autres, la non-connexion a remis en cause leur valeur et le sens donné à leur travail, et provoqué un sentiment d'exclusion difficile à rattraper.

---

### LE TRAVAIL A DISTANCE, EN PERIODE DE CONFINEMENT, PERMET-IL D'EXTRAPOLER SUR CE QUE POURRAIT ETRE UN RECOURS PLUS LARGE AU TELETRAVAIL APRES LA CRISE ?

---

Le télétravail du premier confinement, que nous connaissons encore aujourd'hui, est effectivement un télétravail de crise, qui n'est pas banal. D'ailleurs, dans l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 il est précisé qu'en cas de télétravail de crise, la décision de l'appliquer revient au chef d'entreprise. En revanche, le télétravail de crise a constitué un apprentissage du télétravail. Les salariés savent désormais de quoi ils parlent, quelles en sont les vertus et les difficultés. Le télétravail était perçu comme un cadeau que l'on accordait aux salariés.

Aujourd'hui, la plupart des salariés et des agents ont bien compris la nécessité de continuer à avoir un contact avec leurs collègues : il n'est pas possible de travailler correctement sans cette socialisation. Seule une poignée de salariés souhaite aujourd'hui télétravailler cinq jours par semaine, et cela concerne une catégorie très particulière, celle des travailleurs de la connaissance, par exemple des juristes de très haut niveau qui peuvent travailler seuls.

---

### LA GESTION MANAGERIALE DE LA CRISE A-T-ELLE PESE SUR TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION ?

---

A mon sens, deux acteurs ont été amenés à piloter la crise. Les dirigeants, d'abord, car ce sont eux qui devaient appliquer les décisions gouvernementales et ils ont su actionner leur réseau pour trouver des masques et du gel lorsque ces produits étaient en pénurie. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'à une exception, dans une entreprise, toutes les organisations syndicales ont salué les décisions et les actions prises par le patron. Une première dans ma longue carrière !

Les managers de proximité ont, quant à eux, assuré la continuité de l'activité, en organisant le travail de leur équipe, parfois hybride, en présentiel comme à distance. Ils se sont montrés vigilants vis-à-vis des personnes considérées comme fragiles (malades chroniques, femmes seules avec des enfants...). Contrairement aux entreprises du privé, où cet encadrement intermédiaire a un peu disparu, la collectivité territoriale étudiée a su s'appuyer sur ses cadres de proximité, encore nombreux. Ce sont surtout eux qui ont fait preuve de désobéissance organisationnelle.

---

## QU'ENTENDEZ-VOUS PAR « DESOBEISSANCE ORGANISATIONNELLE » ?

---

C'est le fait de s'exonérer des normes et des procédures existantes, pour trouver une solution à un problème posé. Alors que les organisations préconisaient, par exemple, d'utiliser telle ou telle plateforme de visioconférence, les managers et les salariés s'en sont affranchis pour se tourner vers les outils répondant à leurs besoins. D'ailleurs, ce sont ceux qui se débrouillaient le mieux avec les outils numériques qui ont été le plus débordés, car ils ont été très sollicités.

Cette « désobéissance » a permis de bien travailler. Le département du Nord est l'une des organisations qui en a été la plus consciente, sous l'influence, sans doute, de la directrice générale adjointe chargée de ces questions. Il a capitalisé sur ce que tous les agents ont inventé. La désobéissance organisationnelle a été à la source d'innovations. Des services ont introduit de nouvelles façons de travailler à distance et utilisé d'autres outils collaboratifs qui leur ont permis de communiquer rapidement. Mais certaines solutions imaginées pour répondre à des situations d'urgence n'ont pas su éviter le travers de procédures complexes. C'est le cas pour le versement de prestations sociales aux plus démunis, certains ne disposant pas de compte bancaire.

Pour contourner ce problème, un tiers de confiance à qui étaient versées les prestations et qui était chargé de remettre la somme aux bénéficiaires a été mis en place. Pour le sécuriser, une procédure complexe de signature de documents a été retenue. En acceptant même 3 à 5 % de tricheries, il aurait été sans doute tout aussi efficace et moins onéreux de faire confiance aux gens.

---

## ARTICLE 3                      Lutte contre le chômage ou chasse aux chômeurs ?

---

Site médiapart 23 mars 2021

Faire payer le coût de la crise aux plus pauvres, en les rendant responsables de leur situation. C'est encore une fois l'idée du gouvernement à travers la réforme de l'assurance chômage.

- Décidée en 2019 et suspendue en raison de la crise sanitaire, la réforme de l'assurance chômage fait son retour. Contre l'avis de l'ensemble des syndicats, elle devrait être progressivement mise en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> juillet prochain, date à laquelle le nouveau mode de calcul de l'indemnisation des demandeurs d'emploi sera appliqué. **Selon l'Unédic, ce ne sont pas moins de 840 000 personnes, soit 38 % des allocataires, qui connaîtront une baisse d'indemnisation de 20 %** en moyenne par rapport à ce qu'elles touchaient avec les règles actuelles, même si elles auront des droits plus longs. Un autre volet de cette réforme concerne les règles d'éligibilité. Il faudra ainsi avoir travaillé 6 mois lors des 24 derniers mois, et non plus 4 mois lors des 28 derniers mois, pour bénéficier de l'assurance chômage. Cet allongement de la durée de travail ouvrant l'accès à l'assurance chômage risque de faire perdre leurs droits à 20 % des allocataires. Conscient de l'impopularité de telles mesures, le gouvernement envisage de les conditionner à une reprise sur le marché de l'emploi et à une baisse du chômage.

Les attaques du gouvernement actuel contre les prestations chômage ne sont pas nouvelles. Dès 2017, la suppression des cotisations chômage des salariés, remplacées par la CSG (qui est payée à 90 % par les salariés, les chômeurs et les retraités), avait pour objectif de priver les partenaires sociaux, et en particulier les syndicats, de tout pouvoir effectif, donc de supprimer la spécificité de l'assurance chômage en tant qu'assurance sociale. Ainsi, Les prestations chômage, qui représentent en fait un salaire socialisé et différé, fruit de négociations entre travailleurs et patronat, sont en passe de devenir une prestation gérée par l'État. Cette étatisation progressive du système a permis au gouvernement de demander aux partenaires sociaux de réaliser des économies alors même que les comptes de l'Unédic s'amélioraient, aboutissant à la réforme en cours.

L'objectif du gouvernement est clair. Il s'agit, en durcissant les règles d'indemnisation des demandeurs d'emploi, de réaliser des économies (fixées initialement entre 1 et 1,3 milliard d'euros), donc de faire supporter aux plus fragiles le coût de la crise.

**La philosophie de cette réforme est clairement néo-libérale et repose sur deux idées erronées. Tout d'abord, on raisonne comme si le travail était une marchandise comme une autre.** Ainsi, il existerait un marché du travail comme il existe un marché de l'automobile par exemple. Sur un tel marché, des offreurs de travail (les ménages) rencontrent des demandeurs de travail (les entreprises) et, dans le cas où ce marché fonctionne librement, leurs négociations aboutissent à une situation d'équilibre où chaque partie y trouve son compte, en particulier en matière de salaire. Cela suppose également qu'au même titre que l'acheteur d'un véhicule se retirera du marché de l'automobile si les conditions de vente ne lui conviennent pas, un individu insatisfait par les conditions salariales résultant de cet équilibre décidera de se retirer du marché du travail, justifiant ainsi la fable du chômeur volontaire qui préférerait se complaire au chômage plutôt que de travailler. Les faits ne cessent de contredire une approche qui pourtant continue toujours d'inspirer les politiques prônant la baisse des indemnités chômage (dans la durée ou en valeur) afin « d'inciter » les chômeurs à aller travailler plutôt que de « choisir » l'oisiveté.

Mais, si le chômeur peut décider de travailler et qu'il lui suffit pour cela de « traverser la rue », c'est qu'il est en mesure de peser sur la décision d'embauche, deuxième idée fautive, dont on attend toujours la preuve. En effet, selon Pôle emploi, il y avait en 2018 entre 210 000 et 350 000 offres d'emploi non pourvues tandis que le nombre total de demandeurs d'emploi était de 6,5 millions. Il ne suffit donc pas de vouloir un emploi pour en obtenir un.

Contrairement aux fantasmes gouvernementaux, dans la vraie vie, seuls les employeurs ont le pouvoir d'embaucher ou de licencier. **Et ils ne le font que si leurs carnets de commande sont remplis. Or, les entreprises le disent-elles mêmes, c'est bien en raison d'une insuffisance de la demande qu'elles n'embauchent pas.** Dès lors, rendre les chômeurs responsables de leur situation afin de réduire leurs prestations est une erreur économique car cela pénalise la demande. Mais c'est surtout, et encore plus dans la période actuelle, une grande injustice sociale.

---

## **ARTICLE 4 Face au Covid-19, des règles d'isolement dans la fonction publique territoriale**

---

La lettre du cadre publication mars 2021

La Direction générale des collectivités locales a publié courant janvier une note relative aux modalités de prise en charge des agents territoriaux identifiés comme « cas contacts à risque de contamination » et des agents territoriaux présentant des symptômes d'infection au SARS-CoV-2.

Les agents identifiés comme cas contacts à risque de contamination, pendant la durée nécessaire de l'isolement telle que définie par l'Assurance maladie, doivent être placés en télétravail ou, à défaut, en autorisationspéciale d'absence (ASA).

L'agent doit remettre à son employeur le document transmis par les équipes du « contact tracing » de l'Assurance maladie.

En outre, les agents présentant des symptômes d'infection au SARS-CoV-2 sont invités à s'isoler sans délai dans l'attente des résultats d'un test de détection.

Ils doivent procéder en ligne à une déclaration sur le téléservice [declare.ameli.fr](http://declare.ameli.fr) et s'engager à effectuer un test dans un délai de deux jours.

Sur présentation du récépissé, les agents doivent être placés en ASA jusqu'aux résultats du test.

Si le test est négatif, l'agent peut reprendre l'exercice de ses fonctions dès le lendemain de la réception des résultats du test si son état de santé est compatible avec la reprise d'activité.

S'il présente toujours des symptômes l'empêchant d'exercer ses fonctions, il doit consulter un médecin et adresser un arrêt de travail à son employeur.

Si le test est positif, l'agent doit être placé en congé de maladie sans application du jour de carence. Si l'agent n'a pas réalisé de test après s'être déclaré symptomatique, l'ASA doit être requalifiée en absence injustifiée.

---

## ARTICLE 5 Jurisprudences

---

### UN TECHNICIEN INSTALLE UNE ACTIVITE DE TRAITEUR DANS SON LOGEMENT DE FONCTION

---

Publié le 23/03/2021 • Par La Gazette • dans : [Actu juridique](#).



Une collectivité peut refuser le renouvellement du contrat d'un agent en raison de son comportement ou même en raison de faits pouvant constituer une faute disciplinaire, si les droits de la défense ont été respectés. Tel est le sens d'un arrêt de la Cour administrative d'appel de Versailles du 18 février, à propos d'un agent auquel il est reproché d'avoir lancé une activité de traiteur dans son logement de fonction.

Recruté comme technicien par une commune, un agent contractuel n'a pas été renouvelé dans ses fonctions au terme de son contrat. Mécontent de cette décision prise par le maire de la commune, il a saisi le juge administratif afin d'en obtenir l'annulation.

Si en première instance, il a obtenu gain de cause, en appel, les juges ont annulé le jugement mais aussi la décision litigieuse. La commune a alors formé un pourvoi devant le Conseil d'Etat. La Haute juridiction a partiellement annulé l'arrêt rendu en appel et renvoyé l'affaire devant la Cour administrative d'appel de Versailles pour que celle-ci se prononce sur le fond.

#### **Refus de renouvellement légal ou illégal ?**

Pour répondre à cette question au cœur du litige, les juges de la Cour administrative d'appel de Versailles ont rappelé qu'un agent public recruté par un contrat à durée déterminée ne bénéficie ni d'un droit au renouvellement de son contrat ni, à plus forte raison, d'un droit au maintien de ses clauses si l'administration envisage de procéder à son renouvellement.

(...)

Une collectivité territoriale peut refuser le renouvellement du contrat d'un agent en raison de son comportement ou même en raison de faits pouvant constituer une faute disciplinaire, mais à la condition que les droits de la défense aient été respectés, c'est-à-dire que l'intéressé ait pu faire ses observations préalablement au refus de renouvellement de son contrat.

Restait à la Cour à déterminer si tel avait été le cas en l'espèce. En l'occurrence, le maire de la commune n'avait pas souhaité renouveler le contrat de ce technicien pour trois raisons. La première tenait à ce que l'intéressé ne s'était pas inscrit au concours de technicien territorial alors qu'une clause de son contrat prévoyait qu'il devait réussir ce concours afin d'être mis en stage sur ce grade. La deuxième raison tenait

aux difficultés professionnelles rencontrées par l'intéressé. La dernière enfin tenait au fait qu'il avait installé dans son logement de fonctions, sans autorisation de son employeur, une activité de traiteur à domicile.

#### **Activité de traiteur à domicile non autorisée**

C'est ce dernier motif avancé par la commune qui a retenu l'attention des juges et leur a permis de confirmer l'illégalité du refus de renouvellement pris par le maire de la commune. En effet, en installant une activité de traiteur à domicile dans son logement de fonction, l'intéressé a, faute d'avoir demandé une autorisation, méconnu les règles de cumul d'activités dans la fonction publique ; il a par ailleurs violé le règlement d'occupation applicable aux logements appartenant à la commune, réservés à « l'habitation bourgeoise » à l'exclusion de tout commerce ou industrie. Ainsi, le motif avancé par la commune pour justifier le non renouvellement du contrat de l'agent et lié à son activité de traiteur, était également susceptible de justifier une sanction disciplinaire.

#### **Non respect du droit de l'agent de faire ses observations**

Or, en l'espèce, l'intéressé n'avait pas été mis à même de faire valoir ses observations avant l'intervention de la décision de non renouvellement en litige, ce que l'administration ne contestait d'ailleurs pas. Aussi, la décision de refus de renouvellement avait bien été prise au terme d'une procédure irrégulière. La Cour a ainsi confirmé son illégalité.

Cette affaire montre toute la sensibilité des mesures que peuvent être amenées à prendre les collectivités territoriales lorsque ces décisions sont liées à la personne de l'agent ou de nature disciplinaire. Dès lors qu'une mesure prend une coloration disciplinaire, le respect des droits de la défense doit être scrupuleux, même si la procédure formelle prévue par les textes ne le prévoit pas expressément.... faute de quoi la décision sera considérée comme illégale et le contentieux pourra aboutir à la situation cocasse où un agent initialement fautif finit par obtenir l'annulation du refus de renouvellement de son contrat et le versement par la commune de mille cinq cent euros, au titre des frais exposés.

Références [CAA de Versailles, 18 février 2021, req. n°19VE04182.](#)

---

## UN GUIDE SUR L'INDEMNISATION DU CHOMAGE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CIVILE

---

Rédigé par ID CiTé le 24/03/2021

La DGAFP publie un guide relatif à la gestion et à l'indemnisation du chômage dans la fonction publique civile . Ce guide a été rédigé en collaboration avec la direction générale des collectivités locales, la direction générale de l'offre de soins, la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle et Pôle emploi afin d'accompagner les employeurs dans une meilleure appréhension de ce droit, dont l'architecture a été modifiée lors de la loi de transformation de la fonction publique.

Organisé en dix fiches thématiques, cet ouvrage permet de suivre le chemin de l'indemnisation du chômage en commençant par les fondements juridiques de ce droit, les différents cas d'ouverture à l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE), puis les modalités de calcul et de versement de l'allocation, pour terminer par des précisions sur la situation du demandeur d'emploi et la coordination entre les employeurs publics en auto-assurance et Pôle emploi. Ce guide sera actualisé régulièrement.

**DGFAP >> [Télécharger le guide](#) .**