



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Direction générale des douanes  
et droits indirects

AB1X24V1M

CONCOURS EXTERNE POUR LE RECRUTEMENT  
D'INSPECTEURS DES DOUANES ET DROITS INDIRECTS  
SESSION 2024

ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ N°1

(DURÉE : 4 HEURES – COEFFICIENT 6)

Rédaction d'une note de synthèse à partir d'un dossier relatif aux  
questions économiques, financières et sociales

À partir des documents suivants, vous rédigerez une note  
d'environ 4 pages consacrée aux nouveaux rapports au travail

**AVERTISSEMENTS IMPORTANTS**

L'usage de tout matériel autre que le matériel usuel d'écriture et de tout document autre que le support fourni est **interdit**.

**Toute fraude ou tentative de fraude** constatée par la commission de surveillance entraînera **l'exclusion du concours**.

La copie ne saurait comporter de **nom, initiales, paraphe, signature, lieu géographique ou tout autre élément ou signe distinctif** susceptibles de permettre l'identification du candidat. Le non-respect de cette consigne entraînera l'exclusion du concours.

Veillez à bien paginer vos copies.

Il vous est interdit de quitter définitivement la salle d'examen **avant le terme de la deuxième heure**.

Le présent document comporte **22 pages** numérotées.

## Liste des documents

**Document 1 : Les métiers en 2030**

*Dossier de presse du Rapport Métiers 2030 du groupe Prospective des Métiers et qualifications, France Stratégie et DARES, 2022, extraits*

**Document 2 : Les Français au travail : dépasser les idées reçues**

*Synthèse de l'enquête de février 2023, Institut Montaigne, 2 février 2023, extraits*

**Document 3 : Millennials, Gen Z, Gen X...découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs**

*Pôle emploi, article à jour au 27 juillet 2023*

**Document 4 : 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?**

*Rapport d'information n°89 (2021-2022) fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, par Mmes Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, Cécile CUKIERLAN et M. Stéphane SAUTAREL, enregistré à la Présidence du Sénat le 22 octobre 2021, extraits*

**Document 5 : Les jeunes majoritairement favorables au 100 % télétravail**

*ENGRAND Thomas, Le Figaro, 31 août 2021*

**Document 6 : Résolution du Parlement européen du 5 juillet 2022 sur la santé mentale dans le monde du travail numérique**

*Parlement européen, 27 juillet 2022, extraits*

**Document 7 : Grâce à la génération Z, nous ne travaillerons plus comme avant**

*THERWATH Ingrid, Courrier international, Courrier Expat, 29 juin 2023*

**Document 8 : Le télétravail à son plus haut niveau dans la fonction publique d'État**

*MARZOLF Emile, Acteurs publics, 22 mars 2023*

**Document 9 : Le droit à la déconnexion dans la fonction publique**

*vie-publique.fr, 3 octobre 2022*

## **Document 1**

### **Les métiers en 2030**

*Dossier de presse du Rapport Métiers 2030 du groupe Prospective des Métiers et qualifications, France Stratégie et DARES, 2022, extraits*

*Les Métiers en 2030* dresse un panorama chiffré des perspectives des métiers à l'horizon 2030 qui intègre à la fois les grandes tendances observées par le passé et les évolutions attendues sur les plans démographiques, économiques, technologiques et environnementaux. Quels métiers recruteront le plus d'ici à 2030 ? Risque-t-on une pénurie de main d'œuvre dans certains métiers ? [...]

#### **Un exercice de prospective quantifié et concerté**

La crise sanitaire puis économique survenue il y a deux ans a conduit à surseoir à la publication du rapport initialement prévue au printemps 2020. Il est en effet apparu nécessaire de prendre du recul sur cet événement inédit qui a eu des effets très contrastés sur les entreprises et les ménages et qui pourrait conduire à des transformations significatives dans le monde du travail, en accélérant notamment des tendances déjà à l'œuvre, à l'instar du télétravail. Parallèlement, les pressions sur le climat se font sentir de plus en plus fortement à travers le monde et pourraient accélérer significativement les efforts de décarbonation.

Afin d'assurer la cohérence d'ensemble des projections d'emploi par métiers, *Les Métiers en 2030* s'appuie sur plusieurs scénarios macroéconomiques post-crise qui tiennent compte à la fois des changements de comportements induits par la crise sanitaire et des efforts de lutte contre le réchauffement climatique qui seront déployés à l'horizon 2030.

Le scénario macroéconomique de référence repose pour l'essentiel sur des évolutions démographiques et macroéconomiques tendanciennes qui concernent notamment la population active, les gains de productivité, le contexte international (hors conflit russo-ukrainien) et les politiques mises en œuvre (seules celles qui ont déjà été votées sont prises en compte).

#### **Les créations d'emplois**

Dans le scénario de référence, 1 million d'emplois seraient créés entre 2019 et 2030, dont deux tiers dans les services marchands.

Avec la poursuite de la tertiarisation de l'économie, la croissance de l'emploi dans les services serait équivalente à celle de l'emploi d'ici 2030. Le poids des services traduit la spécialisation hexagonale, d'une part dans les services aux entreprises, d'autre part dans les services d'utilité collective portés par la socialisation des dépenses d'éducation, de santé et d'action sociale. Les services généraux de l'administration continueraient de se replier. Il en va de même de l'emploi agricole qui poursuivrait sa décline au même rythme que par le passé. En revanche, les métiers industriels se redresseraient, inversant la tendance baissière des années passées.

**410 000** postes de médecins, infirmiers, professions paramédicales, aides à domicile et aides-soignants, seraient créés entre 2019 et 2030

**180 000** postes dans les métiers de l'informatique et de la recherche,

**135 000** postes d'ouvriers de la manutention

**120 000** postes dans les métiers du bâtiment (dont la moitié de cadres)

**45 000** postes dans les métiers industriels [...]

#### **Quels métiers recruteraient le plus ?**

[...] À ces créations nettes d'emplois s'ajoutent les départs en fin de carrière des dernières générations de baby-boomers, la somme des deux donnant les postes à pourvoir ou besoins de recrutement par métiers, soit au total près de 800 000 postes à pourvoir chaque année d'ici 2030 (près de 90 % provenant du remplacement des départs des seniors). [...]

## **Document 2**

### **Les Français au travail : dépasser les idées reçues**

*Synthèse de l'enquête de février 2023, Institut Montaigne, 2 février 2023, extraits*

Depuis quelques années, les travailleurs français font face à de profondes mutations. Entre autres, le développement massif du télétravail a bouleversé, pour beaucoup d'entre eux, les classiques horaires de bureau, l'aménagement des postes de travail, la façon de manager ou d'être managé. De nouvelles aspirations professionnelles sont apparues, les travailleurs sont globalement devenus plus sensibles au sens qu'ils trouvent dans leur travail et ont pu remettre en question la place que doit occuper le travail dans leur vie.

De nombreux sondages, se basant sur une perception collective de la situation, ont pu en tirer la conclusion que « rien ne serait jamais plus comme avant », que nous traverserions une période de « grande démission » et de « perte de sens » face au travail. Qu'en est-il factuellement ? Observe-t-on réellement une rupture dans la relation concrète et individuelle des Français avec leur travail ? [...]

Pour mieux comprendre les rapports qu'entretiennent les actifs à leur travail, 5 thématiques ont été explorées : la satisfaction au travail, le temps de travail, le télétravail, le rapport à la fin de carrière et à la retraite et le rapport à la mobilité professionnelle. En voici les principaux résultats :

#### **1. Une grande stabilité dans le degré de satisfaction au travail et dans les causes d'insatisfaction par rapport à la période d'avant-COVID**

Comme l'attestaient déjà les études antérieures, les Français sont majoritairement satisfaits de leur travail. 77 % des actifs attribuent une note supérieure ou égale à 6/10 à la question « à quel niveau évaluez-vous votre satisfaction lorsque vous pensez à votre travail aujourd'hui ? ». Les salariés sont nettement moins satisfaits que les indépendants (avec une moyenne de 6,7/10 contre 7,6/10 pour ces derniers).

L'étude statistique approfondie montre que les caractéristiques « classiques », comme l'âge, le sexe, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou le type de contrat (CDD ou CDI) ne sont pas déterminantes dans l'expression du degré de satisfaction. D'autres critères, plus subjectifs, paraissent bien plus décisifs : avoir des perspectives de carrière, être reconnu dans son travail, avoir de bonnes relations avec le manager et avoir la possibilité de télétravailler sont des facteurs décisifs qui expliquent qu'une personne est satisfaite au travail.

Les 3 principaux facteurs d'insatisfaction d'avant la crise sanitaire ressortent encore aujourd'hui : le niveau de rémunération pour 46 % des salariés, le manque de reconnaissance dans 38 % des cas et l'absence de perspectives de carrières (pour 41 % des sondés). Une nouvelle source d'insatisfaction, potentiellement clivante entre les différentes catégories de travailleurs, a fait son apparition : l'impossibilité de pratiquer le télétravail.

#### **2. Un accroissement de l'intensité ressentie au travail, sans que la durée du travail soit en cause.**

Une majorité de travailleurs se déclarent satisfaits de leur durée de travail actuelle. Une forte minorité (environ un tiers) se déclarent prêts à « travailler plus pour gagner plus » (contre 15 % qui se déclarent prêts à « travailler moins, quitte à gagner moins »). Les variables classiques comme la CSP ou la durée du travail actuelle ne sont pas des facteurs explicatifs de ces opinions, qui sont plutôt liées à des ressentis sur la satisfaction au travail et la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. On constate également que la proportion de ceux qui déclarent vouloir « travailler plus pour gagner plus » décroît avec la rémunération.

Le cadre habituel des 35 heures a largement éclaté. On observe un étalement croissant des horaires de travail, la pratique des « heures de bureau habituelles » (pas de travail après 20 h ou le week-end)

devenant minoritaire (40 % des sondés), phénomène à mettre en regard du développement du télétravail.

On n'observe aucun lien de corrélation entre la durée du travail et le sentiment que la charge de travail est excessive (ressentie par un quart des actifs). D'ailleurs, les travailleurs qui considèrent leur charge de travail comme « normale » travaillent en moyenne plus de 37 heures par semaine (et monte à 41 heures pour les indépendants !)

La plupart des facteurs qui expliquent le ressenti d'une charge de travail « excessive » sont d'ordre subjectif et non liés à des fonctions ou des CSP particulières. Nos résultats mettent en avant : la difficulté relationnelle avec le management, la charge psychique ou encore le faible degré d'autonomie.

Enfin, bien que la durée du travail soit restée stable, une forte majorité des actifs (60 %) considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années.

### **3. Une progression fulgurante du télétravail qui induit de nouvelles problématiques au travail**

L'essor du télétravail est la seule véritable rupture par rapport à l'avant-COVID. Il y a eu sans conteste un développement spectaculaire du télétravail : 40 % des travailleurs pratiquent le télétravail au moins occasionnellement, et 33 % régulièrement (au moins un jour par semaine) contre seulement 7 % avant la crise sanitaire. De même, le nombre moyen de jours télétravaillés pour les télétravailleurs réguliers serait passé de 2,2 à 2,7 jours par semaine environ. Mais tous les actifs ne sont pas égaux devant la possibilité de télétravailler. Ainsi, si 48 % des emplois sont « télétravaillables » selon les sondés, les disparités entre métiers et secteurs économiques sont considérables.

Cette évolution a un impact environnemental très significatif. Ainsi, on peut estimer à 10 % la proportion des émissions de CO2 résultant de la circulation automobile évitée grâce au recours au télétravail. De même, le télétravail tend à limiter la congestion des transports publics franciliens en diminuant d'environ 790 000 le nombre de trajets quotidiens par ces moyens de transport soit une réduction de 7,8 % du trafic total en semaine.

Le télétravail est très largement plébiscité sous toutes ses dimensions : autonomie, vie professionnelle, vie familiale, efficacité du travail... En revanche, les opinions sont majoritairement négatives en ce qui concerne la qualité des interactions sociales. Contrairement à la perception exprimée par une minorité des salariés eux-mêmes, le télétravail n'a pas d'impact significatif sur le temps de travail effectif. L'analyse statistique n'établit pas non plus de corrélation entre l'intensité du télétravail (nombre de jours télétravaillés) et la charge physique et psychique ressentie.

L'étude met également en évidence que la satisfaction exprimée par rapport au télétravail culmine à 2-3 jours par semaine. En-deçà et au-delà, les opinions négatives (sur la vie professionnelle, personnelle et l'efficacité) tendent à équilibrer les opinions positives.

### **4. Un refus massif du report de l'âge minimum légal de départ à la retraite, qui n'exclut pas un certain pragmatisme concernant les aménagements de fin de carrière**

Seuls 7 % des actifs (contre environ 40 % des retraités selon certains sondages récents) estiment que l'âge minimum légal du départ en retraite de 62 ans n'est « pas assez élevé ». Les analyses individuelles montrent que le profil type d'un actif exprimant cette opinion est une personne de profession CSP+ (artisans, professions libérales, cadres) et généralement de plus de 50 ans éprouvant un fort degré de satisfaction dans son travail.

En sens inverse, 48 % des travailleurs considèrent que l'âge du départ en retraite actuel est déjà « trop élevé ». Les facteurs expliquant la formation de cette opinion transcendent les catégories sociales habituelles. Et même si la pénibilité physique ressentie est l'un des facteurs explicatifs, il est loin d'être le seul : par exemple, l'absence de perspective de carrière, la difficulté de concilier la vie

professionnelle et la vie familiale renforcent considérablement la probabilité d'exprimer cette opinion.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant qu'une forte minorité des salariés (44 %) souhaiteraient partir à la retraite de manière anticipée, quitte à partir avec une pension réduite. Ce résultat suggère qu'un nouvel allongement de la durée de cotisation pour l'obtention de la retraite à taux plein sans relèvement de l'âge minimum légal pourrait entraîner de nombreux départs précoces avec pension réduite, ce qui diminuerait fortement le rendement financier d'une telle réforme.

Une minorité significative (20 %) des salariés serait prête à travailler moins ou sur des fonctions différentes, quitte à voir leur rémunération diminuer, que ce soit en occupant le même poste mais en temps partiel, via un changement d'affectation dans la même entreprise ou via un cumul emploi-retraite. Ce relatif pragmatisme ouvre la voie à des possibilités d'aménagements de fin de carrière au niveau de l'entreprise et des branches professionnelles.

### **5. Une volonté très marquée, mais souvent contrariée, d'évolution professionnelle**

Notre étude confirme l'engouement des travailleurs pour la mobilité professionnelle. Ainsi, une forte proportion des sondés déclare souhaiter évoluer professionnellement, soit en interne dans leur entreprise ou leur organisation, soit en externe. Les souhaits de reconversion (changement de métier et/ou de secteur d'activité) sont également très fréquents.

Parmi les modalités de reconversion professionnelle, l'aspiration à devenir indépendant sans même changer de secteur d'activité est forte, tout particulièrement chez les jeunes. Pourtant, seule une faible minorité, environ 10 %, semble vraiment prête à franchir le pas.

Il existe un décalage considérable entre les souhaits exprimés d'évolution professionnelle, quelles que soient ses formes, et la réalité des chiffres. D'une part, une grande majorité de projets ne se concrétisent pas (par exemple, 22 % des salariés déclarent avoir déjà envisagé une reconversion professionnelle sans l'avoir réalisée). D'autre part, on ne constate pas de diminution de l'ancienneté moyenne dans l'emploi occupé au cours des années récentes, ce qui signifie que la mobilité professionnelle ne s'accroît pas en France.

La « grande démission » qui devrait logiquement résulter de ces souhaits est un mythe : les évolutions législatives (introduction de la rupture conventionnelle en 2008) combinées à une situation du marché du travail exceptionnellement favorable aux salariés suffisent à expliquer ce phénomène, « qui n'en est pas un ».

Les obstacles ressentis à la mobilité restent nombreux, tout particulièrement pour les moins qualifiés qui sont en même temps les plus demandeurs et qui doivent plus souvent que les autres effectuer ce type de parcours à l'extérieur de leur entreprise. En cas de chômage, les salariés comptent beaucoup plus sur eux-mêmes et sur leur capital social pour retrouver un emploi que sur les institutions, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle. [...]

## **Document 3**

### **Millennials, Gen Z, Gen X...découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs**

*Pôle emploi, article à jour au 27 juillet 2023*

Dans les années 1960, Douglas McGregor, professeur au Massachusetts Institut of Technology (MIT), fait le constat suivant : les salariés exprimeraient des attentes différentes vis-à-vis de leur entreprise en fonction de leur génération. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Quelles que soient leur taille ou leur activité, les organisations doivent plus que jamais redoubler d'efforts pour fidéliser leurs collaborateurs et attirer de nouveaux talents, alors même que le monde du travail et notre rapport au travail ont été bouleversés. Millenials, Génération Z ou Génération X, chaque « catégorie » de salariés revendique un rapport au travail qui lui est propre, un paramètre qu'il est désormais indispensable de prendre en considération pour construire des stratégies de recrutement adaptées et engager vos collaborateurs sur le long terme. Voici quelques clés qui vous aideront à mieux appréhender ces trois générations !

#### **Millennials : faire rimer travail avec collaboration et mobilité**

La flexibilité et l'engagement sociétal des organisations font partie des prérogatives exprimées par les Millennials, ou « Génération Y ». Ces salariés qui, pour la plupart, sont entrés dans le monde du travail au début des années 2000 représenteront 75 % de la population active en 2030 et constituent la génération la plus éduquée selon le Forum Économique Mondial. En outre, l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle s'avère crucial pour 88 % d'entre eux, estimant d'ailleurs que les contraintes inhérentes à leur vie personnelle doivent être mieux prises en compte par leur employeur. C'est aussi une génération motivée par la collaboration et la qualité des relations avec la hiérarchie : politique du feedback, transparence, relations hiérarchiques horizontales et confiance constituent l'expérience collaborateur idéale de cette génération.

Contrairement aux générations précédentes, les Millennials placent la notion de mobilité au cœur de leur épanouissement professionnel. Changer fréquemment d'entreprise ne leur fait pas peur, 24 % d'entre eux envisagent même de se lancer dans l'entrepreneuriat. Pour retenir ces talents, n'hésitez pas à mettre en place des politiques de mobilité interne attractives ainsi que des programmes de gestion de carrière personnalisés, entre autres. Ces profils ont aussi une appétence pour l'expatriation : si votre entreprise offre des opportunités de travail à l'étranger, mettez-les en avant !

#### **Gen z : entre sécurité de l'emploi, quête de sens et flexibilité**

La Génération Z, ou « Gen Z », regroupe les salariés nés à la fin des années 1990 et représentera 30 % des forces de travail dans le monde d'ici à 2030. Élevés à l'ère d'Internet et des nouvelles technologies, ces collaborateurs sont de fervents partisans de l'innovation, des réseaux sociaux et autres outils collaboratifs. C'est aussi une génération fortement marquée par les crises économiques, environnementales et sanitaires, qui exprime de fait un certain sentiment d'insécurité et d'incertitude, notamment dans leur relation au travail. La sécurité de l'emploi – 44 % des salariés accordent une grande importance à ce sujet – et la prise en compte des questions de santé mentale par leur employeur sont ainsi des attentes fortes de la Génération Z.

La quête de reconnaissance et de sens au travail est une autre de leurs spécificités : la Génération Z souhaite exercer un métier utile et contribuer véritablement à faire progresser l'entreprise. Plus vous donnerez à ces jeunes collaborateurs de la visibilité sur les projets et ambitions de votre organisation et les moyens de s'impliquer à leur niveau, plus ils seront satisfaits et prêts à s'engager durablement. En outre, ils souhaitent travailler au sein d'une entreprise inclusive et responsable, qui favorise la diversité au travail et mène des actions en faveur du développement durable. Ces valeurs sont déterminantes pour eux, et seuls 19 % des collaborateurs de la Génération Z se disent prêts à travailler pour une organisation qui ne les partage pas.

Enfin, pour recruter et fidéliser les talents de cette génération, vous avez tout intérêt à proposer des conditions et modes de travail flexibles et personnalisés : expérience collaborateur, possibilité d'alterner entre travail à distance et travail en présentiel, disposer de bureaux innovants... Vous vous démarquerez avec de tels avantages !

### **Gen x : rémunération et valeur (au) travail**

Nés entre 1965 et 1980, les salariés de la Génération X, ou « Gen X », représentent encore une part non négligeable de la population active. Moins attachés aux capacités d'innovation technologique des entreprises que les Millennials ou la Génération Z ces profils sont en revanche particulièrement attentifs à leur rémunération. Ils attendent de leur employeur des augmentations de salaire régulières et font de ce sujet leur priorité, au coude-à-coude avec l'envie de réussite professionnelle : pour 64 % d'entre eux, se distinguer professionnellement serait un véritable aboutissement.

Par ailleurs, cette génération est respectueuse du cadre hiérarchique classique et « fidèle », s'inscrivant dans la durée auprès d'une entreprise. L'exigence, la rigueur et l'effort sont leurs maîtres-mots, une implication qu'ils souhaitent voir reconnue à sa juste valeur par leur employeur.

Autre caractéristique notable : les collaborateurs de la Génération X ont besoin d'être (ré)assurés. Certains d'entre eux – notamment les plus seniors – considèrent ainsi qu'on ne leur donne pas suffisamment les moyens d'évoluer au sein d'une organisation, quand d'autres sont d'avis que leur parcours employé est négligé. Leur permettre de piloter un projet, leur donner l'opportunité d'encadrer des profils juniors, valoriser leur séniorité et comment celle-ci contribue à la croissance de l'entreprise : voici quelques pistes de réflexion pour contribuer à l'épanouissement de ces salariés !



## **Document 4**

### **8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?**

*Rapport d'information n°89 (2021-2022) fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, par Mmes Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, Cécile CUKIERLAN et M. Stéphane SAUTAREL, enregistré à la Présidence du Sénat le 22 octobre 2021, extraits*

#### **IV. [...] B. LE TELETRAVAIL, NOUVELLE ÉTAPE DU PROGRÈS SOCIAL ?**

##### **1. Le télétravail, facteur d'inclusion ou facteur d'accroissement des inégalités au travail ?**

Le développement du télétravail crée une fracture nouvelle entre ceux qui ont la possibilité de télétravailler et ceux qui n'ont pas cette possibilité. Elle offre une souplesse supplémentaire d'organisation de leur vie personnelle aux cadres et aux professions intermédiaires, qui télétravaillent massivement, mais pas aux employés et ouvriers, marginalement télétravailleurs. En avril dernier, le journal Libération titrait « Le télétravail est un privilège de classe ». Dans une interview publiée le 9 octobre 2021 dans le même journal, l'économiste et urbaniste Pierre Veltz alertait en ces termes : « entre les cols blancs qui peuvent télétravailler et les cols bleus, il y a un sentiment d'injustice qui est en train de se créer ». Une question se pose : les métiers pour l'exercice desquels il faut se déplacer sur un lieu de travail déterminé, comme par exemple les métiers de l'hôtellerie et la restauration, du commerce ou encore du soin, et plus largement tous les métiers nécessitant la manipulation physique d'objets ou un contact direct avec le public, ne risquent-ils pas d'être dévalorisés ? D'ores et déjà, nous sommes alertés sur le fait que de nombreux salariés de ces secteurs, fortement touchés par la crise sanitaire, ont choisi de se réorienter professionnellement dans d'autres directions.

Des inégalités peuvent apparaître ensuite entre télétravailleurs, avec d'un côté ceux pour qui les conditions de télétravail sont confortables, disposant à domicile d'espaces dédiés, et de l'autre ceux dont l'environnement de travail à domicile est davantage contraint, par la présence d'enfants, par l'exiguïté du logement ou encore la promiscuité. De ce point de vue, les jeunes avec enfants en bas âge peuvent être défavorisés par rapport à d'autres catégories de télétravailleurs. Pour certains d'ailleurs, la fin du télétravail et le retour au bureau ont été accueillis avec soulagement.

Un aspect positif du télétravail repose sur le fait qu'il peut favoriser l'inclusion des travailleurs handicapés en levant certains obstacles à leur employabilité, en particulier l'obstacle du déplacement jusqu'au lieu de travail, mais aussi les obstacles liés à la vie quotidienne au bureau, la socialisation étant plus difficile pour les personnes porteuses de handicap. En mettant tout le monde derrière un ordinateur, le télétravail tend à niveler les différences physiques et placer tous les salariés sur un pied d'égalité. Avant même la crise sanitaire, les salariés handicapés étaient déjà demandeurs de télétravail et certains étaient déjà télétravailleurs réguliers. Mais le télétravail ne doit pas pour autant être vu comme la panacée pour les travailleurs handicapés. D'abord, seule une petite partie des travailleurs handicapés peut réellement télétravailler [...].

Le télétravail peut enfin être vu comme une avancée pour le travail féminin. Les femmes consacrent en effet près de deux fois plus de temps que les hommes aux tâches familiales et domestiques. Or, travailler à domicile permet une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Le développement du télétravail pourrait faciliter l'accès des femmes au marché du travail en renforçant la flexibilité dans leur organisation, et permettre par exemple de ne pas devoir interrompre son activité professionnelle après l'arrivée d'enfants. Lors de la table ronde du 1er avril 2021, Erwan Tison soulignait en effet que « l'écart entre le salaire des hommes et des femmes s'opère au moment du congé maternité », ce qui est attesté par une étude de l'INSEE publiée en octobre 2019. Le télétravail pourrait atténuer cet effet. À l'inverse, le télétravail pourrait s'avérer ne pas être une bonne affaire pour les femmes, qui ont d'ailleurs plus télétravaillé que les hommes durant le confinement, s'il avait pour corollaire une augmentation de la charge de travail domestique, un ralentissement de la carrière des télétravailleuses et un isolement professionnel croissant.

Ce sont des points mis en avant par le Conseil économique et social européen dans un avis rendu en mars 2021, qui appelle à une grande vigilance. Le télétravail est ainsi ambivalent pour les femmes : il peut être un facilitateur dans l'accès à l'emploi, mais il fait courir le risque que les femmes, davantage en télétravail que les hommes, soient aussi davantage assignées aux tâches domestiques, y perdent en qualité de vie et soient retardées dans leur carrière professionnelle. [...]

Il convient donc que les conditions de mise en œuvre du télétravail prennent en compte les besoins spécifiques des femmes, des travailleurs handicapés, et prévoit des mesures compensatrices pour ceux qui ne peuvent pas télétravailler, afin de faire du télétravail une véritable avancée pour tous.

## **2. Le télétravail, est-ce la santé ?**

La mise en œuvre du télétravail se traduit souvent par une réduction du niveau de fatigue des télétravailleurs, qui n'ont plus à effectuer de trajets jusqu'à leur lieu habituel de travail. Le stress lié aux transports et la peur des retards disparaissent aussi avec le télétravail. Enfin, le télétravail fait disparaître le risque d'accidents de trajet (on en compte environ 100 000 par an, dont un peu moins de 300 mortels).

Ces aspects, positifs pour la santé, sont cependant contrebalancés par certains effets plus négatifs sur la santé. D'abord, le télétravail est synonyme de sédentarité accrue. Or, la sédentarité augmente le risque de diabète, d'hypertension artérielle, d'insuffisance rénale ou cardiaque ou encore de maladies cardiovasculaires.

Le télétravail ne constitue une avancée sanitaire que s'il permet, par exemple, la pratique d'activités sportives sur le temps personnel dégagé par l'économie de temps de trajet. Le télétravail est également porteur de risques psychosociaux, mis en avant dans la plupart des études faites auprès des télétravailleurs. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) avait d'ailleurs, juste au début du confinement, publié une brochure identifiant ces risques et proposant des solutions pour les prévenir. L'Académie nationale de médecine s'est également penchée dans son bulletin de mai 2021 sur le risque psychosocial associé au télétravail contraint durant la pandémie.

L'isolement des télétravailleurs est particulièrement redouté, surtout lorsque le télétravail est total, sans retour en présentiel, comme cela a été le cas durant le premier confinement. L'autonomie permise par le télétravail a comme corollaire le fait d'être livré à soi-même dans l'exercice de son activité professionnelle. Certains télétravailleurs ont mal vécu le fait de ne pouvoir échanger facilement avec la hiérarchie ou avec les collègues, de devoir se fixer soi-même son rythme de travail. Une forte proportion de télétravailleurs indique à travers différentes enquêtes connaître des situations de stress professionnel accru. Des solutions existent pour éviter le télétravail isolé, par exemple en se déplaçant dans des tiers-lieux dédiés et dans des espaces de co-working.

[...] De nombreux télétravailleurs ont témoigné de l'augmentation de leur charge de travail durant la crise sanitaire. La facilité d'organisation de réunions virtuelles peut conduire à les multiplier, à ne jamais déconnecter. L'économie de temps de transport peut être recyclée dans un surcroît d'activité professionnelle. Or, la protection de la santé du télétravailleur passe par la préservation d'une séparation entre vie personnelle et vie professionnelle, un droit à la déconnexion. Le télétravail pourrait donc être facteur de burnout, s'il est mal maîtrisé.

[...] Un autre risque est celui de l'ennui et de la baisse de motivation : en l'absence de stimulation liée au regroupement des équipes en un même lieu de travail, les télétravailleurs peuvent s'installer dans une routine, d'autres peuvent ressentir une baisse du sens de leur travail.

L'utilisation d'outils numériques pour échanger, en substitution au face-à-face direct, peut aussi contribuer à augmenter le niveau de violence des relations professionnelles : dit autrement, on ose davantage entrer en conflit en télétravail que lorsqu'une réunion a lieu en présentiel. [...]

### **3. Le télétravail : un enrichissement de la relation de travail ?**

[...] Si les dirigeants d'entreprises, eux-mêmes très peu télétravailleurs avant la crise sanitaire, ont pu expérimenter le travail à distance en y étant contraints et forcés par le confinement, et ont finalement pu en voir les aspects positifs, les managers de proximité se sont retrouvés face à des problèmes nouveaux : devoir organiser des équipes sans pouvoir directement échanger avec les collaborateurs, ne pas pouvoir utiliser les moyens habituels de contrôle, ou encore, ne plus pouvoir compter sur les échanges informels qui pourtant étaient utiles, par exemple pour repérer les salariés en difficulté.

[...] Enfin, une des conséquences du télétravail pourrait être d'individualiser à l'extrême la relation entre salarié et employeur, en coupant encore plus l'individu du collectif, en rendant chaque situation singulière. Ce mouvement vers l'individualisation de la relation de travail n'est pas nouveau. Il n'a fait que s'accroître, en prenant des formes de plus en plus diverses. Le télétravail ne sera-t-il pas le cheval de troie d'une destruction du salariat ? Si un télétravailleur est de plus en plus autonome, ne pourrait-on pas le faire devenir indépendant, et ainsi remplacer un salarié par un prestataire, selon un procédé d'externalisation qui existe déjà mais pourrait encore s'étendre ? Les autoentrepreneurs, les indépendants étaient déjà avant la crise sanitaire parmi ceux qui télétravaillaient le plus. Il n'est donc pas interdit d'imaginer que certaines tâches, aujourd'hui réalisées à distance dans le cadre d'une relation d'employeur à salarié, pourraient l'être demain dans une relation de prestataire à donneur d'ordres.

Incontestablement attendu par les salariés, pour lesquels il représente une nouvelle souplesse dans l'exécution des tâches professionnelles, le télétravail peut donc aussi devenir un piège et finir par les pénaliser, si certains garde-fous sont oubliés. [...]

## **TÉLÉTRAVAIL ET SOCIAL**

### **Le télétravail peut-il constituer une avancée sociale ?**

**S'il fait apparaître des risques nouveaux qu'il convient de gérer, le télétravail, choisi et négocié, élargit l'éventail des possibilités offertes aux salariés. Il convient de ne pas oublier la masse importante de ceux qui ne peuvent pas télétravailler.**

[...]

## **V. DÉPLACEMENTS, LIEUX DE VIE ET TEMPS DE VIE : LE TÉLÉTRAVAIL, UNE OPPORTUNITÉ DE RELOCALISATION ?**

### **A. LE TÉLÉTRAVAIL BOULEVERSE LES TEMPS DE VIE**

#### **1. Le télétravail réarticule temps personnel et temps professionnel**

Si le temps personnel a longtemps été défini en creux, comme celui laissé libre entre les plages d'activité professionnelle, la réduction progressive du temps de travail depuis un siècle a conduit à disposer de plus en plus de temps libre. Dans une note d'avril 2019 pour la Fondation Jean Jaurès intitulée « Vie longue, travail court », le sociologue Jean Viard rappelle qu'en 1900, on travaillait 200 000 heures sur une vie et on disposait librement, hors temps de sommeil de 100 000 heures. Aujourd'hui, on travaille 67 000 heures et on dispose de 400 000 heures. Il indique aussi que « hier, pour la majorité des gens, l'identité se confondait avec leur travail, et l'essentiel des liens sociaux, en dehors de la cellule familiale, était dans l'espace professionnel et public ». Or, aujourd'hui, si l'activité professionnelle reste importante dans la construction d'un parcours de vie, elle ne le résume plus et la recherche d'une meilleure coordination entre vie personnelle et vie professionnelle conditionne l'équilibre et l'épanouissement individuel. Les jeunes générations, en particulier, s'avèrent très exigeantes et pas prêtes à tout sacrifier sur l'autel de la réussite professionnelle. Certains peuvent même être tentés de sacrifier leur vie professionnelle si celle-ci ne permet pas de répondre aux priorités qu'ils ont eux-mêmes fixées dans leur développement personnel. Dans ce contexte, le

télétravail offre l'opportunité de réarticuler le temps de travail et le temps de vie, et répond ainsi à une aspiration profonde, mais en même temps, il entretient une confusion croissante entre ces deux sphères.

La notion d'horaires de travail ne disparaît pas mécaniquement avec le télétravail. On peut en effet définir des horaires de travail, des plages de connexion, qui, comme pour le travail en présentiel, peuvent comprendre à la fois des plages fixes, imposées aux télétravailleurs, et des plages mobiles. Le télépointage ne rencontre aucun obstacle technique ou juridique. Mais le télétravail, surtout pratiqué par des cadres pour lesquels, déjà, le comptage des heures de travail n'est pas au cœur de la relation avec leur employeur, tend à mettre en pointillé la frontière entre temps professionnel et temps personnel.

En compliquant le contrôle de la hiérarchie sur le contenu précis du travail des collaborateurs, le télétravail tend à transformer l'obligation de moyens, qui s'appréhende à travers une obligation de présence, en obligation de résultats des salariés. On attend qu'une mission effectuée en télétravail soit accomplie dans un certain délai, peu importants les moments où le salarié agit : le matin, le soir, la nuit s'il le souhaite.

Naturellement, une telle approche risque de transformer le télétravail en travail permanent, même si des garde-fous comme le droit à la déconnexion ont été avancés. Cette porosité entre les deux mondes peut cependant être qualifiée de progrès, si elle libère le potentiel créatif et contribue à une meilleure efficacité des acteurs de l'entreprise. Ainsi, lors de la table ronde du 1<sup>er</sup> avril 2021, André-Yves Portnoff déclarait : *« nous sommes entrés dans une révolution de l'immatériel. Ce qui crée de la valeur dans le travail n'est plus l'effort physique mais l'acquisition d'expérience, la créativité, etc. Il est également nécessaire de tenir compte de l'interconnexion du monde. Trois temps de travail doivent donc être appréhendés : temps de présence sur site à des heures convenues et imposées, temps de disponibilité en ligne à des horaires convenus et temps de créativité, qui occupe toute notre vie privée »*.

## **2. Quelle organisation optimale du télétravail, du télétravail ponctuel au télétravail intégral ?**

[...] Les différentes études disponibles montrent que l'organisation idéale du télétravail aux yeux des salariés reposerait plutôt sur une répartition entre trois jours par semaine de télétravail et deux jours de présence sur site. Les salariés craignent en effet de perdre le contact avec leurs collègues et de se retrouver trop fortement isolés en n'ayant plus d'échanges physiques sur un lieu de travail commun.

Les jeunes, notamment, peuvent avoir besoin de nouer des liens par contact direct avec leurs collègues sur le lieu de travail, et ne disposent pas forcément de bonnes conditions de travail à domicile, avec des logements petits et inconfortables, sans bureau personnel facilement aménageable.[...]

## **Document 5**

### **Les jeunes majoritairement favorables au 100 % télétravail**

ENGRAND Thomas, *Le Figaro*, 31 août 2021

Certains jeunes salariés n'ont pour le moment connu que le télétravail.

La nouvelle génération semble chercher une plus grande flexibilité dans le cadre professionnel, tandis que les chefs d'entreprise sont plus mesurés.

La génération Z sera-t-elle celle du 100 % télétravail ? La question peut se poser à la lecture de la dernière étude menée par YouGov pour le cabinet de recrutement Nicholson Search & Selection. Menée début juillet auprès de 1000 personnes, elle montre que 61 % des 18-34 ans se déclarent pour le 100 % travail à distance. Une hausse notable par rapport à leurs aînés qualifiée par les auteurs de l'enquête de « *virage inédit* ».

Ce chiffre élevé n'étonne pas Julien Gargowitsch, PDG de Nicholson Search & Selection : « *Certains jeunes employés n'ont pour le moment connu que le télétravail* », nombre y ont trouvé leurs marques et s'y sont épanouis, de quoi les pousser à continuer. « *Il y a une envie d'aller vers plus de flexibilité dans le monde du travail* », ajoute-t-il. Un changement qui pourrait ne pas avoir de conséquences défavorables sur la productivité, au contraire « *la jeune génération est prête à travailler intensément mais de façon plus flexible* », note Julien Gargowitsch.

Le télétravail, « un effet de mode »

Il est cependant beaucoup trop tôt pour annoncer l'avènement du 100 % télétravail pour tous. Beaucoup ont encore du mal à appréhender ce mode de fonctionnement et ses conséquences. C'est particulièrement vrai pour les chefs d'entreprise. Si d'un côté ils sont 59 % à se déclarer favorables au 100 % télétravail, 16 points au-dessus des non-décisionnaires tout de même, ils sont tout de même 52 % à souhaiter que leurs salariés viennent une ou plusieurs fois par semaine au bureau. Des réponses on ne peut plus contradictoires. Pour le PDG de Nicholson Search & Selection plusieurs explications sont possibles, notamment : « *un effet de mode* », les dirigeants ne seraient « *pas forcément conscients de ce qu'est le 100 % télétravail* ».

En outre, beaucoup de personnes interrogées, patrons comme salariés, craignent une détérioration de l'esprit d'entreprise et d'intégration des employés en permanence hors du bureau. Une valeur qui est restée forte malgré la distance et « *les dirigeants ont tout intérêt à s'en inspirer pour bâtir ou entretenir les valeurs de leurs entreprises afin d'attirer et fidéliser leurs talents* », souligne Julien Gargowitsch.

Le télétravail, qui est monté en puissance à marche forcée avec le Covid-19, reste une pratique récente en France. Comme le rappelle une analyse de la Dares, parue le 5 août 2021 étudiant les conditions de travail avant la crise sanitaire, « *le télétravail était encore peu répandu : en 2019, 4 % des salariés le pratiquaient régulièrement, c'est-à-dire au moins une fois par semaine, et jusqu'à 9 % y compris occasionnellement, c'est-à-dire au moins quelques jours ou demi-journées par mois* ». Un chiffre proche de ceux de 2017, ce qui montre une certaine stabilité jusqu'alors. À ce moment-là le télétravail était marqué sociologiquement, « *ce sont surtout les cadres qui télétravaillaient : 14 % régulièrement, jusqu'à 28 % en tenant compte des pratiques occasionnelles. À l'inverse, du fait de la nature de leur activité, et même quand ils utilisent l'informatique, les ouvriers comme les employés de commerce et de services ne pratiquaient quasiment pas le télétravail* », pointe l'étude. Depuis, la crise sanitaire a profondément bouleversé les habitudes des salariés.

## **Document 6**

### **Résolution du Parlement européen du 5 juillet 2022 sur la santé mentale dans le monde du travail numérique**

*Parlement européen, 27 juillet 2022*

*Le Parlement européen,*

[...]

- A. considérant que le droit à la santé physique et mentale est un droit fondamental de la personne et que tout être humain doit pouvoir jouir du meilleur état de santé possible ; que l'OMC définit la santé mentale comme « un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté »<sup>1</sup> ; que la santé mentale est également liée à d'autres droits fondamentaux tels que le droit à la dignité humaine, inscrit à l'article 1 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, et le droit à l'intégrité de la personne, y compris l'intégrité mentale, inscrit à l'article 3 de la Charte ;
- B. considérant que des recherches montrent que la pandémie de COVID-19 a eu des incidences sur les pratiques organisationnelles et managériales et modifié les conditions de travail de nombreux travailleurs en Europe, ce qui a des conséquences sur le temps de travail, le bien-être et l'environnement physique du lieu de travail ; que des exigences extrêmement élevées ont pesé sur le personnel de santé et les travailleurs essentiels ; que ces travailleurs ont dû faire face à un environnement de travail exigeant, à un manque de protection et à des craintes pour leur sécurité, ce qui a eu un effet psychologique négatif ; que la compréhension des problèmes de santé mentale sur le lieu de travail implique non seulement de tenir compte des troubles mentaux conformément aux critères de diagnostic de la classification internationale des maladies pour les statistiques de mortalité et de morbidité (par exemple la dépression)<sup>2</sup>, mais aussi de s'efforcer de promouvoir le bien-être, d'éviter les malentendus et la stigmatisation, ainsi que de concevoir et de mettre en œuvre les mesures et les traitements appropriés pour prendre en charge ces troubles<sup>3</sup> ;
- C. considérant que la pandémie a entraîné une forte augmentation des responsabilités de soins combinée à une activité professionnelle, ce qui a touché les femmes de manière disproportionnée et a accentué la disparité entre les genres en ce qui concerne les soins non rémunérés ; que cela a eu une incidence négative sur la santé mentale des personnes ayant des responsabilités de soins, étant donné que de nombreux travailleurs ont dû faire face à un stress beaucoup plus important lié à des responsabilités familiales accrues – enseignement à domicile et garde des enfants pendant le confinement – ou au fait de prodiguer des soins informels à leurs proches à charge, ou encore d'effectuer tout autre travail au profit de ceux-ci ;
- D. considérant que les recherches montrent que la pandémie a donné lieu au télétravail à grande échelle, qui a eu des conséquences positives telles qu'une flexibilité et une autonomie accrues et, dans certains cas, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; que, toutefois, ces effets positifs ne contrebalancent pas toujours les conséquences négatives telles que la surconnexion, un effacement des frontières entre vie professionnelle et vie privée, une augmentation de l'intensité du travail et un stress lié à la technologie ; que, selon les enquêtes d'Eurofound sur la COVID-19, la pandémie a posé de nombreux problèmes aux travailleurs travaillant à distance ; que, si l'augmentation considérable du télétravail peut être un atout pour les travailleurs et les entreprises, le droit à la santé physique et mentale doit également être préservé et promu dans ce contexte ;

1 OMS, fiche d'information, « Santé mentale : renforcer notre action », 17 juin 2022.

2 Classification internationale des maladies pour les statistiques de mortalité et de morbidité, « Problèmes liés à l'emploi ou au chômage ».

3 Liste des troubles mentaux d'après la fiche d'information de l'OMS sur les troubles mentaux, 8 juin 2022.

- E. considérant que les risques psychosociaux sont les risques sanitaires les plus courants associés au télétravail ; qu'une prévalence accrue du télétravail est également associée à un allongement des horaires de travail et à un stress lié au travail ; que, selon l'EU-OSHA, les risques psychosociaux peuvent entraîner des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives telles que l'anxiété, l'épuisement professionnel ou la dépression liés au travail ; que les conditions de travail entraînant des risques psychosociaux peuvent comprendre une charge de travail excessive, des exigences contradictoires, un manque de clarté concernant le rôle que l'on doit assurer, le fait, pour le travailleur, d'être insuffisamment associé à la prise de décisions qui le touchent, un manque d'influence sur la façon dont on effectue son travail, une mauvaise gestion des changements organisationnels, l'insécurité de l'emploi, une communication inefficace, un manque de soutien de la direction ou des collègues, le harcèlement psychologique et sexuel et la violence de tiers ; que les États membres n'ont pas les mêmes normes et principes communs juridiquement contraignants en matière de risques psychosociaux, ce qui entraîne de facto une inégalité des protections juridiques pour les travailleurs ;
- F. considérant qu'un nombre croissant d'employeurs utilisent des outils numériques tels que des applications, des logiciels et l'intelligence artificielle (IA) pour gérer leurs travailleurs ; qu'en tant que telle, la gestion algorithmique présente de nouveaux défis pour l'avenir du travail, tels que le contrôle et la surveillance par la technologie au moyen d'outils de prédiction et de repérage, le suivi à distance et en temps réel des progrès et des performances et le suivi du temps, et entraîne des risques importants pour la santé et la sécurité des travailleurs, notamment leur santé mentale et leur droit à la vie privée et à la dignité humaine ; [...]
- H. considérant que la pandémie de COVID-19 a affecté de manière disproportionnée le bien-être mental des professionnels de la santé et des soins de longue durée, dont la majorité sont des femmes, ainsi que des populations vulnérables, y compris les minorités ethniques, la communauté LGBTIQ+, les personnes âgées, les parents isolés, les personnes handicapées et atteintes de problèmes de santé mentale préexistants, les personnes défavorisées, les chômeurs et les personnes vivant dans les régions ultrapériphériques et dans les zones reculées et mal connectées ; que la santé mentale des jeunes s'est considérablement dégradée pendant la pandémie, avec un doublement des problèmes liés à la santé mentale dans plusieurs États membres et des conséquences très importantes en matière d'emploi des jeunes et de réduction de leurs revenus, [...]
- J. considérant que les problèmes liés à la santé mentale sur le lieu de travail comprennent l'épuisement professionnel, le syndrome de démotivation, le stress, le harcèlement, la violence, la stigmatisation, la discrimination et les possibilités limitées de progression ou de promotion, aspects qui peuvent être encore exacerbés en ligne ; que l'année dernière, l'OMS a révélé que plus de 300 millions de personnes dans le monde souffraient de troubles mentaux liés au travail, tels que l'épuisement professionnel, l'anxiété, la dépression ou le stress post-traumatique, ce qui concorde avec le fait qu'un travailleur européen sur quatre estime que le travail a des conséquences négatives sur sa santé<sup>1</sup>; qu'un environnement de travail négatif peut entraîner des problèmes de santé physique et mentale, une consommation néfaste de substances ou d'alcool, de l'absentéisme et une perte de productivité ;
- K. considérant que, selon les estimations, les coûts engendrés par les troubles de la santé mentale représentent 4 % du PIB dans les États membres de l'Union en 2015 ; que la dépression est l'une des premières causes d'invalidité et que le coût de la dépression liée au travail a été estimé à 620 milliards d'euros par an, avec pour conséquence une perte de production économique de 240 milliards d'euros<sup>2</sup>; que les coûts estimés de l'ensemble des maux de tête dans l'Union s'élèvent à plus de 110 milliards d'euros par an, dont environ 50 milliards d'euros sont attribués

---

1 Eurofound, Sixième enquête européenne sur les conditions de travail, 2017.

2 Avis du groupe d'experts de la Commission sur les moyens efficaces d'investir dans la santé, intitulé «Supporting mental health of health workforce and other essential workers» (Soutenir la santé mentale du personnel de santé et des autres travailleurs essentiels), 23 juin 2021.

aux migraines ; que les budgets consacrés à la prévention dans tous les États membres de l'Union restent faibles, à savoir 3 % des dépenses totales de santé ;

- L. considérant qu'en vertu des règlements de l'Union en matière de santé et de sécurité au travail<sup>1</sup>, les employeurs ont le devoir de protéger la santé et la sécurité des travailleurs dans tous les aspects de leur travail ; que les employeurs restent responsables de la santé et de la sécurité au travail dans le cadre du télétravail ; que les syndicats et les organismes chargés de la santé et de la sécurité au travail jouent un rôle essentiel dans la défense du droit humain fondamental des travailleurs à un lieu de travail sûr et sécurisé, y compris dans le cadre du télétravail ;
- M. considérant qu'un emploi stable, une bonne santé (notamment une bonne santé mentale) et de bonnes conditions pour un épanouissement total, ainsi que le sentiment, pour les jeunes, d'être associés et d'avoir une influence, constituent des conditions fondamentales de sortie de crise, de renforcement des sociétés et de reconstruction des économies ;

### **La santé mentale et le travail numérique : enseignements tirés de la pandémie de COVID-19**

1. déplore que la santé mentale des travailleurs et des travailleurs indépendants ait été affectée, pendant la pandémie de COVID-19, par des perturbations de nombreux services tels que l'éducation, la santé, le soutien social et des facteurs de stress accrus tels que l'insécurité financière, la crainte du chômage, un accès limité aux soins de santé, l'isolement, le stress technologique, la modification des horaires de travail, l'organisation inadéquate du travail et le télétravail ; appelle de ses vœux la mise en œuvre urgente de politiques intersectorielles et intégrées en matière de santé mentale, dans le cadre d'une stratégie globale de l'Union pour la santé mentale et d'une stratégie européenne en matière de soins, complétée par des plans d'action nationaux ; rappelle en particulier à la Commission que la protection de la santé des travailleurs devrait faire partie intégrante des plans de préparation de l'EU-OSHA en cas de crises sanitaires futures ;
2. souligne que la pandémie de COVID-19 et la crise économique qui s'est ensuivie ont fortement mis à mal la santé mentale et le bien-être de tous les citoyens, mais tout particulièrement des salariés, des travailleurs indépendants, des jeunes, des étudiants en transition vers l'activité professionnelle et des personnes âgées, avec une prévalence croissante des risques psychosociaux liés au travail et des taux de stress, d'anxiété et de dépression accrus ;
3. souligne que la pandémie de COVID-19 a eu des conséquences négatives sur la transition de l'éducation vers le monde du travail, et peut donc être à l'origine de niveaux élevés de stress, d'anxiété et d'incertitude pour les jeunes en début de carrière, ce qui risque également d'assombrir leurs perspectives d'emploi et d'alimenter leurs problèmes de santé mentale et de bien-être dans un cercle vicieux ; appelle de ses vœux un renforcement du soutien en matière de santé mentale, notamment en ce qui concerne les services publics de l'emploi, afin d'améliorer le bien-être des chômeurs ;
- 4.[...]
5. invite les institutions et les États membres de l'Union à prendre acte de l'ampleur des problèmes de santé mentale liés au travail dans l'Union et à s'engager résolument en faveur de mesures visant à réglementer et à mettre en place un environnement de travail numérique qui contribue à prévenir les problèmes de santé mentale, à protéger la santé mentale et un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée et à renforcer les droits en matière de protection sociale sur le lieu de travail ; appelle à instaurer un dialogue et à travailler en ce sens de concert avec les entreprises et les représentants des travailleurs, y compris les syndicats ; souligne, à cet égard, qu'il est indispensable d'adopter des plans de prévention des risques pour la santé mentale sur tous les lieux de travail ; préconise un suivi de la mise en œuvre du cadre d'action européen de l'OMS pour la santé mentale pour la période 2021-2025 ;

---

1 Résumé de l'EU-OSHA sur la directive 89/391/CEE du Conseil, dernière mise à jour le 3 mai 2021.



6. déplore l'écart entre l'ampleur des actions que mène effectivement l'Union dans le domaine de la santé et les possibilités qu'offre le traité sur l'Union européenne et demande que davantage d'actions de l'Union soient menées dans le cadre de ces compétences ; considère que la prochaine crise sanitaire sera liée à la santé mentale et estime que la Commission devrait prendre des mesures pour répondre à tous les risques potentiels par des mesures contraignantes et non contraignantes, en tant que de besoin, et élaborer une stratégie globale de l'Union pour la santé mentale, conformément aux conclusions du Conseil du 24 octobre 2019 sur l'économie du bien-être ;
7. [...]

### **La transition numérique et la santé mentale**

11. reconnaît que pour chacun, un emploi de qualité peut procurer un but, ainsi que la sécurité et l'indépendance financières ; souligne la corrélation positive entre bonne santé mentale, bonnes conditions de travail, salaires adéquats, productivité, bien-être et qualité de vie ; fait observer que le sentiment d'avoir un but et le sentiment d'identité des travailleurs peuvent être remis en question dans un contexte de numérisation croissante, ce qui peut entraîner des problèmes de santé physique et mentale ; [...]
12. reconnaît que la transformation numérique peut offrir des possibilités favorables à l'emploi des personnes handicapées sur le marché du travail ouvert ; souligne dans ce contexte que la transformation numérique ne doit pas conduire à l'isolement et à l'exclusion sociale ; attire en outre l'attention sur les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes âgées, qui sont particulièrement exposées au risque d'exclusion numérique en raison des conditions de travail changeantes et des nouveaux outils numériques ; souligne qu'il importe que tous les travailleurs, et en particulier les plus âgés, puissent avoir accès à l'éducation tout au long de la vie et à une formation professionnelle adaptée à leurs besoins individuels ; [...]
13. rappelle que les stratégies volontaristes en matière de numérisation, telles que l'amélioration des compétences numériques sur le lieu de travail ou la possibilité de bénéficier d'une flexibilité des horaires de travail, peuvent contribuer à atténuer le stress lié au travail ; fait remarquer que l'IA est susceptible d'améliorer les conditions de travail et la qualité de la vie, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et une meilleure accessibilité pour les personnes handicapées, de prédire le développement du marché du travail et de soutenir la gestion des ressources humaines en évitant les préjugés humains ; prévient toutefois que l'IA peut également susciter des inquiétudes concernant le respect de la vie privée, la santé et la sécurité au travail, notamment le droit à la déconnexion, et conduire à une surveillance et à un contrôle disproportionnés et illégaux des travailleurs, [...]
16. estime qu'un nouveau paradigme prenant en considération la santé mentale est nécessaire pour comprendre la complexité du travail moderne, étant donné que les instruments réglementaires actuellement en place ne sont pas suffisants pour garantir la santé et la sécurité des travailleurs et qu'il convient donc de les mettre à jour et de les renforcer ;
17. souligne que les technologies et l'IA sur le lieu de travail ne doivent jamais être utilisées au détriment de la santé mentale et du bien-être des travailleurs ; note que le déploiement de l'IA sur le lieu de travail ne doit pas entraîner de suivi excessif au nom de la productivité ni aboutir à la surveillance des travailleurs ;  
[...]
20. prend acte du passage au télétravail pendant la pandémie et de la flexibilité qu'il a apportée à un grand nombre de salariés et aux travailleurs indépendants ; reconnaît toutefois que le télétravail s'est également accompagné de difficultés, tout particulièrement pour les personnes les plus défavorisées et les ménages monoparentaux ; constate que le fait de devoir concilier le télétravail et la garde des enfants, en particulier ceux qui présentent des besoins spécifiques, peut menacer la vie familiale et le bien-être des parents comme des enfants ; encourage les

employeurs à prévoir des règles claires et transparentes sur les modalités de télétravail afin de garantir le respect des horaires de travail et d'éviter l'isolement social et professionnel ainsi que l'effacement des frontières entre le temps de travail et les autres périodes passées à domicile ; note qu'il a été prouvé que le télétravail a une forte incidence sur l'organisation du temps de travail en ce qu'il accroît la flexibilité et implique une disponibilité permanente des travailleurs, ce qui entraîne fréquemment un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée ; rappelle néanmoins que le télétravail, s'il est correctement réglementé et mis en œuvre, pourrait également offrir aux travailleurs la flexibilité d'adapter leurs horaires de travail et leur emploi du temps pour répondre à leurs propres besoins personnels et familiaux ; souligne notamment que le passage total ou partiel au télétravail devrait résulter d'accords entre l'employeur et les représentants des employés ;

21. constate avec inquiétude que le télétravail n'est pas encore accessible à tous les travailleurs ; souligne que le passage au télétravail a des conséquences sur la santé mentale des personnes menacées par l'exclusion numérique ; [...]
22. estime que le droit à la déconnexion est essentiel pour garantir le bien-être mental des salariés et des indépendants, en particulier pour les travailleuses et les travailleurs exerçant des formes de travail atypiques, et qu'il devrait être complété par une approche préventive et collective des risques psychosociaux liés au travail ;

[...]

42. charge sa Présidente de transmettre la présente résolution au Conseil et à la Commission.

## Document 7

### **Grâce à la génération Z, nous ne travaillerons plus comme avant**

*THERWATH Ingrid, Courrier international, Courrier Expat, 29 juin 2023*

Ils sont jeunes et ne veulent plus perdre leur vie à la gagner. Poussées par une pénurie de main-d'œuvre, les entreprises sont obligées de s'adapter à leurs revendications, expliquent le "Washington Post" aux États-Unis et le "Spiegel" en Allemagne.

Les jeunes nés entre 1997 et 2012 sont en train de profondément changer le monde du travail car ils osent s'imposer et font entendre des exigences que leurs aînés n'auraient sans doute pas osé formuler. Et s'ils sont en mesure de changer la façon dont les entreprises se comportent, c'est qu'ils sont en position de force. *"La génération Z a plus d'opportunités que n'importe quel groupe de diplômés depuis la Grande Récession. Les entreprises sont souvent en concurrence pour eux, au lieu de l'inverse, et cela leur confère une certaine autonomie"*, note le Washington Post. Aux États-Unis, ils représentent un quart de la population et *"ont un énorme potentiel pour transformer non seulement le processus de recherche d'emploi, mais aussi les secteurs dans lesquelles ils entrent"*.

La Une du numéro du Spiegel du 27 mai 2023 consacré à la génération Z et à son rapport au travail. Le magazine titre : *"Nous ne nous tuerons plus à la tâche ! Pourquoi la génération Z veut travailler différemment et comment cela bénéficiera à tous"*.

Le magazine Der Spiegel, qui consacre un numéro entier à ce phénomène, souligne qu'en Allemagne la retraite des baby-boomers laissera jusqu'à 7 millions de postes à pourvoir d'ici 2035. Dans ce contexte, les jeunes *"peuvent dicter leurs conditions"* dans ce qui constitue *"un revirement incroyable"* du rapport de force entre employeurs et employés.

#### **De nouvelles aspirations**

D'après le Washington Post, *"la génération Z a été façonnée de manière indélébile par des bouleversements politiques et économiques continus. Beaucoup d'entre eux ont grandi au lendemain de l'attaque contre le World Trade Center à New York, qui a conduit à des guerres en Irak et en Afghanistan, suivies de la Grande Récession, d'une pandémie mondiale, de manifestations sur des questions raciales et d'une insurrection gouvernementale, pour ne citer que celles-là. Par conséquent, il peut être difficile de maintenir la confiance dans l'autorité et les institutions censées gérer la société."* En Allemagne, on constate le même phénomène.

Mais quelles sont les aspirations et les demandes de cette génération ? D'après le quotidien américain, elle ne veut plus, comme ses parents, vivre pour travailler mais bien l'inverse. *"Je n'ai pas envie de sacrifier trente ans de ma vie pour un gros chèque et une montre en or. Et je ne pense pas que beaucoup de gens en aient envie"*, explique par exemple Griffon Hooper, un diplômé de l'université de San Diego, au Washington Post.

À la place, les jeunes veulent :

- changer le système ou du moins travailler pour des entreprises qui n'ont pas un impact négatif (sur le climat par exemple) et qui partagent leurs valeurs (sur l'égalité femmes-hommes et l'antiracisme notamment). *"Une fois embauchés, ce sont des militants"*, explique le Washington Post. Une majorité d'entre eux voient le capitalisme sous un jour négatif, mais ils travaillent activement à l'amélioration du système. Plus protravailleurs que les générations précédentes, les membres de la génération Z mènent des campagnes syndicales et créent des TikTok éducatifs sur les pratiques de travail déloyales."

- de la flexibilité sur le lieu mais aussi le temps de travail pour avoir du temps libre. *"Puis-je encore être 'moi' malgré un emploi à temps plein ? Le travail laisse-t-il suffisamment de temps libre ?"* s'interroge ainsi le jeune Sebastian Buck, consultant chez MacKinsey, et que le Spiegel a

rencontré. *"Nous ne disons pas que nous ne voulons pas travailler, nous voulons simplement le faire dans des conditions différentes. La génération plus âgée a également la responsabilité de s'adapter à nos besoins"*, poursuit le jeune homme.

### **Comment les entreprises réagissent-elles ?**

Le Spiegel rappelle que les questions de réduction du temps de travail et les critiques sur la valeur travail rencontrent une forte résistance chez de nombreux responsables politiques et patron d'industrie outre-Rhin. *"Et donc il y a deux factions qui ont relativement peu de choses à se dire. Certains sont préoccupés par la prospérité et la croissance, ils voient leurs secteurs menacés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. D'autres ne veulent plus faire du travail le centre de leur vie."*

Et pourtant, malgré ces réticences, les entreprises sont, de gré ou de force, à l'écoute en mettant en avant leurs valeurs écolos ou en s'efforçant de se montrer flexibles sur les conditions de travail. Cela bénéficie à tous les travailleurs et pas seulement aux plus jeunes.

Attention néanmoins, préviens le *Spiegel*, à ne pas faire de généralité sur la génération Z car tous les jeunes ne se ressemblent pas et ceux décrits plus hauts sont des cols blancs qui n'occupent pas de postes nécessitant une présence physique et des horaires parfois très contraignants comme dans les métiers du soin ou de l'éducation. Par ailleurs, le *Washington Post* rappelle que ces jeunes sont certes *"plus attachés à la diversité, plus tolérants, plus éduqués et plus socialement engagés que les générations précédentes, mais ils signalent également des niveaux plus élevés de stress, de maladie mentale et de pauvreté"*. C'est donc non seulement le monde professionnel mais toute la société qui doit être repensée.

## **Document 8**

### **Le télétravail à son plus haut niveau dans la fonction publique d'État**

*MARZOLF Emile, Acteurs publics, 22 mars 2023*

Pour la première fois, plus de la moitié des agents déclarent télétravailler, selon les derniers résultats du "Baromètre numérique de l'agent public". Celui-ci nous apprend également que les outils numériques interministériels souffrent d'un déficit de notoriété majeur.

Ce n'est pas une surprise, mais c'est désormais vérifié : le télétravail s'inscrit bel et bien dans les pratiques des administrations. Depuis 2020, le nombre d'agents publics adeptes du travail à distance ne cesse de croître dans les ministères. Selon les derniers résultats du "Baromètre numérique de l'agent public", qui évalue la qualité de l'environnement de travail numérique des agents et leurs pratiques des outils numériques, la proportion d'agents déclarant ne jamais télétravailler a chuté de 15,7 points en trois ans, passant de 63 % en 2020 à 47,3 % en 2022.

Plus révélateur encore du changement à l'œuvre, la proportion d'agents travaillant à distance "très régulièrement" a bondi de 17 points, et même de 8,8 points entre 2021 et 2022. Ainsi, 33,2 % des répondants disent télétravailler 1 jour ou plus par semaine, tandis que 12 % disent ne télétravailler que 1 à 11 jours par an. Ce bond d'une année à l'autre peut s'expliquer par la mise en pratique de la généralisation du télétravail dans la fonction publique d'État, décidée après la crise du Covid-19, et actée le 13 juillet 2021 par un accord entre les syndicats et le gouvernement.

Il reste difficile, toutefois, de mesurer l'ampleur de l'"effet Covid" sur l'explosion du télétravail. Nos demandes d'accès aux résultats pour l'année 2019, seule année pré-Covid de réalisation de ce sondage, sont en effet restées lettre morte. Une chose est sûre, l'épidémie a déclenché un mouvement de fond, auquel les administrations commencent à répondre, en adaptant leur organisation. À commencer par la direction de l'immobilier de l'État, où le flex office a fait son entrée en début d'année. Mais doucement. La direction réserve en effet 0,8 poste par agent, alors même que 95 % d'entre eux télétravaillent en moyenne 2,3 à 2,4 jours par semaine.

#### **Offre interministérielle méconnue**

Les administrations répondent également à cette demande sociale par la signature d'accords ministériels sur le télétravail, pour décliner l'accord trouvé en juillet 2021 à l'échelle interministérielle, et par l'augmentation de l'indemnité télétravail depuis le 1er janvier dernier.

Malgré un meilleur équipement des agents – 72,4 % d'entre eux disposent d'un ordinateur portable fourni par leur administration, 37 % d'un smartphone – et la mise à disposition, certes progressive, d'outils de travail collaboratifs de plus en plus intégrés les uns avec les autres pour constituer une forme de suite collaborative, la satisfaction des agents vis-à-vis de leur environnement de travail numérique continue de reculer. Ainsi, 70,6 % d'entre eux se disent satisfaits de leur équipement (contre 75,5 % en 2021) et 68,6 % de leurs outils et applications professionnels (contre 71,3 % en 2021).

Plus surprenant encore, le baromètre nous apprend que les outils interministériels, notamment ceux mis à disposition par la direction interministérielle du numérique (Dinum) dans son "Sac à dos numérique de l'agent public", souffrent d'un déficit majeur de notoriété. Y compris des outils comme la messagerie instantanée Tchap, lancée en 2019 et pourtant largement ouverte pendant la crise sanitaire. Plus de la moitié des répondants ignorent l'existence même de cette messagerie.

Même sort pour la "Webconférence de l'État". Et 60,5 % des agents disent ne pas non plus connaître l'"Audioconférence de l'État" ni le "Webinaire de l'État". Ce score monte jusqu'à 77 et 83 % pour la plate-forme collaborative Osmose et pour l'outil de partage de fichiers France Transfert. Même la plate-forme de formation en ligne Mentor n'est connue que de 12 % des 128 000 agents ayant participé à l'enquête.

## **Document 9**

### **Le droit à la déconnexion dans la fonction publique**

*vie-publique.fr, 3 octobre 2022*

Qualité de vie au travail

Le droit à la déconnexion dans la fonction publique est consacré dans l'accord télétravail du 13 juillet 2021. Il dépasse toutefois le champ du télétravail.

#### **Qu'est-ce que le droit à la déconnexion et quels objectifs poursuit-il ?**

Le droit à la déconnexion s'entend comme le droit pour tout agent public de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail.

Ce droit, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration des conditions de travail et d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, a pour objectif le respect des temps de repos et de congé.

Ainsi, ce droit permet aux agents publics de ne pas répondre aux sollicitations professionnelles en dehors des horaires de travail sans risque d'être sanctionnés.

#### **Focus sur le droit à la déconnexion dans l'accord télétravail du 13 juillet 2021**

L'accord télétravail du 13 juillet 2021 prévoit que « Les modalités du droit à la déconnexion doivent être négociées dans le cadre du dialogue social de proximité. »

Dans ce contexte, un plan d'actions peut utilement être adopté dans le cadre du dialogue social de proximité, afin de fixer par exemple :

- Les modalités (contenu, durée, publics cibles) de la formation au bon usage des outils numériques ;
- Les modalités pratiques de déconnexion des outils numériques ;
- Les modalités d'ajustements de l'organisation pour adapter la charge de travail au temps de travail des agents ;
- Les modalités visant à assurer une complète information des agents du dispositif mis en œuvre ;
- Les modalités de suivi.

Au-delà des pratiques individuelles, les conditions et la charge de travail sont des facteurs à prendre en compte dans l'exercice de ce droit. Une organisation de travail qui s'appuie sur le dialogue professionnel et la participation des agents publics contribuera favorablement à l'effectivité du droit à la déconnexion.

*L'accord invite par ailleurs les employeurs et les agents à s'appuyer sur les travaux menés par l'Anact concernant la charge de travail.*