Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2021

Le télétravail : oui, mais pas trop !

Enjeux et limites du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche

Périg BOUJU

Sous la direction de Christine CHEVALIER-BOYER
Directrice des études et des stages – Enssib

(cc) BY-NC-ND

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Christine Chevalier-Boyer, directrice des études et des stages de l'Enssib, pour son appui constant, ses conseils avisés et sa relecture bienveillante.

Je remercie Thomas Chaimbault-Petitjean et Raphaëlle Bats (Enssib) pour leur appui dans l'élaboration et la diffusion de l'enquête de l'été 2020.

J'adresse également mes remerciements aux professionnels des bibliothèques universitaires et des établissements qui ont accepté de répondre à mes sollicitations : Sofiene Boumaza (ENS Lyon), Laetitia Bracco (Université de Lorraine), Florence Degorgue (Le Mans Université), Virginie Delrue (Bulco, Université du Littoral), Maria Duriez-Le Guen (Université de Reims Champagne-Ardenne), Amadeus Foulon et Vesna Asanovic (Bulac), Alice Henocq (Université de Tours), Benjamin Lebailly (Bibliothèque byzantine), Benjamin Liot (Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines), Sarah Morazin-Hameau (Université Paris-Dauphine-PSL), Maryse Cleoron (Université des Antilles).

Je tiens à saluer pour leur précieuse collaboration, à la Bibliothèque nationale de France : Benoît Tuleu, Tiphaine Vacqué et Nola N'Diaye (Dépôt légal), Xavier Sené (Audiovisuel) et Xavier Levoin (Métadonnées) ; à l'Abes : Isabelle Mauger-Perez et Raluca Pierrot.

Mes remerciements vont encore à mes collègues de DCB29 pour leur aide discrète mais toujours bienvenue, avec une pensée toute particulière pour la sémillante équipe GdP, aux anciens collègues de la Bibliothèque des Grands Moulins (Université de Paris) pour les discussions animées sur le télétravail et à ceux de SOLTHIS, sans lesquels ce sujet n'aurait sans doute pas vu le jour.

Enfin, ce mémoire ne serait pas ce qu'il est sans la veille assidue et les conseils judicieux d'Anthony B.

(cc) BY-NC-ND

Résumé :

Dans les bibliothèques universitaires et de recherche, le télétravail s'est fait peu remarquer depuis son déploiement en 2017. Cependant, en réponse à la crise sanitaire liée à la Covid-19, il s'est totalement imposé, modifiant profondément la perception de cette modalité de travail et suscitant même un nouvel engouement. À l'aide de l'enquête nationale menée durant l'été 2020 auprès des personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur et d'entretiens, ce mémoire dresse un premier bilan du télétravail et propose une lecture croisée entre les pratiques des agents et des managers, tout en interrogeant les conditions de sa mise en œuvre. Dans ce prolongement, cette étude présente, au-delà des seuls aspects techniques qu'induit le télétravail, une analyse détaillée de ses implications sur l'organisation fonctionnelle des établissements et engage plus largement une réflexion sur les pratiques managériales en bibliothèque.

Descripteurs :

Bibliothèques universitaires
Télétravail
Groupes de travail -- informatique
Flexibilité du travail
Conditions de travail
Changement organisationnel

Abstract :

In academic and research libraries, teleworking has been little noticed since its roll-out in 2017. However, in response to the Covid-19 health crisis, it has taken hold in its entirety, profoundly changing the perception of this working modality and even generating a new craze. Using the national survey conducted during the summer of 2020 among higher education library staff and interviews, this thesis draws up an initial assessment of telework and proposes a cross-reading of the practices of staff and managers, while questioning the conditions of its implementation. In this extension, this study presents, beyond the technical aspects of telework, a detailed analysis of its implications on the functional organisation of institutions and, more broadly, a reflection on managerial practices in libraries.

Keywords :

University Libraries
Teleworking
Working groups - IT
Flexibility of work
Working conditions
Organizational change

(cc) BY-NC-ND

Droits d'auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat :

« **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** » disponible en ligne http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.frou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

(cc) BY-NC-ND

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS 8
INTRODUCTION..... 9
PARTIE 1. DE LA TELEMATIQUE AU TELETRAVAIL : DEFINITION ET PRATIQUES..... 13
I. Retour sur 40 ans d'expérimentation 13
1) Le rôle planificateur de l'État : le télétravail au service de l'économie des territoires 13
2) Des pratiques hétérogènes et une définition plus opératoire qu'exhaustive 17
II. Cadre légal et réglementaire du télétravail 20
1) Le cadre général du droit au télétravail : un acquis européen et social 20
2) Le télétravail dans la fonction publique : un cadre juridique tardif, des hiérarchies frileuses 22
III. La pratique du télétravail : un déploiement difficile à mesurer dans la fonction publique 27
1) Un déploiement inégal selon les administrations 27
2) Un état des lieux parcellaire pour les bibliothèques 29
PARTIE 2. LE TELETRAVAIL, DE SA MISE EN OEUVRE AU RETOUR D'EXPERIENCE 33
I. Mettre en place le télétravail : acteurs, critères et obligations 33
1) La mise en œuvre du télétravail : une affaire discutée au sommet… sans les bibliothèques 33
2) Les critères d'éligibilité, véritable enjeu pour les SCD 36
3) Des obligations légales plus ou moins respectées 41
II. Un équilibre à trouver entre performance individuelle et collectif de travail..... 45
1) Impact du télétravail et motivations individuelles : de la recherche d'autonomie à l'efficacité 45
2) Impact du télétravail sur le collectif de travail : une certaine représentation du rapport aux fonctions 50
III. Les obstacles au télétravail dans les bibliothèques : freins réels, freins managériaux 54
1) Comment le télétravail interroge-t-il l'organisation du travail en bibliothèque ? 54
2) Le rôle du manager de proximité, du statu quo à la gestion du changement 57
PARTIE 3. PERSPECTIVES DU TELETRAVAIL DANS UN MONDE POST-COVID : REFLEXIONS ET BILAN..... 61
I. Les effets de la crise Covid-19 : de l'accélération à l'innovation ... 61
1) Une expérience à grande échelle qui permet de mesurer le chemin restant à parcourir 61
2) Une accélération de l'équipement nomade et une vraie réflexion sur les solutions techniques 64

(cc) BY-NC-ND

3) Un nouveau regard porté sur le management de proximité : un appel au bilan collectif 67
II. Le télétravail, un outil de gestion au service de l'organisation 71
1) Conduire le changement en bibliothèque : expérimentations, observations et petits pas..... 71
2) Véritable levier de la transformation, le management de la discussion comme gage de confiance 76
CONCLUSION 80
SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE 82
ANNEXES..... 94
TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....134
TABLE DES MATIERES.....135

(cc) BY-NC-ND

Sigles et abréviations

ABES	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
ADBU	Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation
AENES	Personnels de l'Administration de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
BIATSS	Personnels de Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Sociaux et de Santé
BIBAS	Bibliothécaire assistant spécialisé
BnF	Bibliothèque nationale de France
BU	Bibliothèque universitaire
BIU	Bibliothèque interuniversitaire
CFCB	Centre de formation aux carrières des bibliothèques
DATAR	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
FPE	Fonction publique d'État
FPT	Fonction publique territoriale
IGB	Inspection générale des bibliothèques
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
NTIC	Nouvelles technologies d'information et de communication
SCD	Service commun de documentation
SIGB	Système intégré de gestion de bibliothèque

(cc) BY-NC-ND

INTRODUCTION

> « Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions, qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur, sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication[1]. »

Début novembre 2020, alors que s'engage la négociation d'un nouvel accord interprofessionnel entre les organisations patronales et syndicales sur le télétravail, la presse se fait l'écho des mauvais résultats du ministère de la Transformation et de la Fonction publique : le 26 octobre, la part des agents qui télétravaillent un jour ou plus par semaine dans la fonction publique d'État ne s'élève qu'à… 28%[2]. Un mauvais signal envoyé aux entreprises alors que le Premier ministre s'est exprimé, dix jours plus tôt, sur la nécessité de généraliser le télétravail « partout où c'est possible ». L'État, un employeur loin d'être exemplaire ? La presse critique tour à tour le manque de moyens techniques suffisants, le mauvais vouloir des hiérarchies et la culture prégnante du présentéisme comme autant de freins au déploiement du télétravail dans la fonction publique d'État.

Sur la forme, la mise en accusation est sans appel : comment l'État pourrait-il d'un côté se faire le gendarme du secteur privé à l'endroit du télétravail, s'il ne peut se montrer lui-même exemplaire comme premier employeur de France ? Sur le fond cependant, la presse élude un point essentiel : l'État, ainsi que les collectivités territoriales et les établissements publics, ont une mission de service public. Entendu comme activité d'intérêt général, le service public est organisé autour de trois grands principes : la continuité du service public, l'égalité de tous devant lui et l'adaptabilité. Or, plus que jamais pendant la crise pandémique de 2020, le principe de continuité a engagé les hôpitaux, les écoles, les forces de police et de gendarmerie… à maintenir leurs activités pour répondre aux besoins des citoyens et des collectivités. Des missions qui sont restées difficilement transposables à distance et qui ont exigé la mise en place de dispositifs dédiés (protocole sanitaire, équipements…) afin de réduire l'exposition des agents concernés aux risques sanitaires liés à la Covid-19.

Du reste, de quoi parle-t-on ? Alors que le politique, les médias et les employeurs ont fait passer le *télétravail* dans le langage courant, dans les faits, une distinction s'impose : le télétravail « en temps de crise » n'a que peu à voir avec le télétravail *régulier*, même si le recours aux technologies de l'information et de la communication en constitue la cheville ouvrière. Les organisations syndicales, en particulier, ont très tôt alerté sur la dérive que pouvait constituer l'amalgame entre

---

[1] Extrait du préambule de la charte du télétravail de l'Université Clermont-Auvergne, 2019 [en ligne]. Conseil d'administration du 28 juin 2019, délibération 2019-06-28-08, 50 p. [Consulté le 20 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.uca.fr/medias/fichier/deliberation-ca-2019-12-13-06-actualisation-protocole-teltravail-1_1576685337752-pdf.

[2] Le 13 novembre, soit deux semaines après la publication de la circulaire du 29 octobre instituant le télétravail comme « la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent »[2], ils sont 40% de fonctionnaires d'État à y avoir recours. Alain Klarsfled. Télétravail : l'État, un employeur loin d'être exemplaire. *The Conversation* [en ligne]. 18 novembre 2020. [Consulté le 05 mars 2021]. Disponible sur : https://theconversation.com/teletravail-letat-un-employeur-loin-detre-exemplaire-150230.

BY-NC-ND

le travail à distance, qui caractérise le mieux la situation vécue pendant la crise pandémique, et le télétravail, volontaire, régulier et conventionné mais en aucun cas, imposé. L'article L1222-9 du Code du travail est on ne peut plus explicite :

> « […] *le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.* »
>
> « *Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe*[3]. »

Des dispositions qui restent sans commune mesure avec celles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. En janvier 2020, lorsque nous avons proposé à l'Enssib le sujet du télétravail dans les bibliothèques, nous étions déjà convaincu de la nécessité de distinguer ces deux modalités de travail, comme on le ferait avec les activités de nomadisme ou de travail à domicile. Précisons également, mais nous y reviendrons plus loin, que la définition du télétravail dans la fonction publique ne diffère pas de celle donnée ici.

S'il est un point qui mérite également d'être clarifié, c'est le *retard* présumé de la fonction publique dans le déploiement du télétravail. Il est vrai que le recours au télétravail régulier conventionné n'est entré que tardivement dans la fonction publique d'État (décret 2016-151 du 11 février 2016, en application de la loi Sauvadet… datant de 2012)[4]. Toutefois, une analyse récente de la direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares) est venue montrer que la proportion de télétravailleurs est la même dans le secteur privé que dans la fonction publique. D'ailleurs, les télétravailleurs du secteur public sont concentrés dans la fonction publique d'État. Le télétravail des cadres y est même plus fréquent que dans le privé[5]. C'est dire combien le télétravail nourrit les imaginaires.

Nous avons donc voulu mener l'enquête dans les bibliothèques universitaires et de recherche. Il fallait définir un périmètre : traiter du télétravail dans les bibliothèques *en général* dépassait de loin nos capacités et le temps imparti. Nous avons donc exclu les bibliothèques de lecture publique, autrement dit celles dont les collectivités territoriales sont la tutelle, pour nous concentrer sur les bibliothèques de l'État : les bibliothèques universitaires (BU, BIU, SCD et bibliothèques de composantes), les bibliothèques des grands établissements (Collège de France, ENS, IEP…) ainsi que les établissements publics ayant, de par leur mission, une proximité directe avec le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche (BnF, BNUS, Abes…).

En dépit des circonstances sanitaires particulières, et sans dénier les acquis de l'expérience liés au recours massif du travail à distance durant l'année 2020, l'objet du mémoire est resté centré sur le télétravail, régulier et conventionné. En effet, l'enjeu premier consiste à étudier ses modalités d'application dans les bibliothèques

---

[3] Article L1222-9 modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 article 68 [en ligne]. Code du travail, version en vigueur au 6 mars 2021. [Consulté le 06 mars 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000025558058/.

[4] Voir annexe 1. Repères historiques du télétravail.

[5] Sébastien Hallépée et Amélie Mauroux. Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? Dans : Anne-Sophie Cousteaux (dir.). *L'économie et la société à l'ère du numérique* [en ligne]. Montrouge : INSEE, 2019, p. 43-54. [Consulté le 18 novembre 2020]. Format PDF. Coll. INSEE références. Disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/

(cc) BY-NC-ND

concernées, à interroger les choix et les pratiques initiées par ce nouveau modèle d'organisation du point de vue :

- des utilisateurs : quelles sont leurs motivations ? Dans quel cadre et selon quelles modalités y ont-ils recours ? Il s'agit de mettre en évidence les bénéfices et les risques associés à la pratique du télétravail, et de dégager, le cas échéant, une communauté de pratiques.
- des directions de SCD/bibliothèques : quel est leur rôle dans le cadrage des nouvelles conditions de travail qu'implique la mise en place du télétravail ? Il est question ici de définir le positionnement de la hiérarchie vis-à-vis de la tutelle, les modalités de concertation et de prise de décision des différents acteurs, afin de mettre en lumière les achoppements dans la mise en œuvre du télétravail.
- enfin des managers de proximité : quelle réponse apportent-ils au défi de l'accompagnement et de la formation des équipes, corollaires indispensables à la pratique du télétravail ? Il s'agit ici d'opposer les différents styles de management (culture du feed-back *vs* culture de l'évaluation ; contrôle à distance *vs* intelligence collective) afin de valider un ensemble de « bonnes pratiques » communes aux cadres et aux agents.

Ceci étant, ce mémoire n'a pas pour ambition de proposer des réponses toutes faites, encore moins de livrer une méthodologie « clés en main » du déploiement du télétravail en bibliothèque. L'exercice a déjà été fait, parfois de longue date (le premier guide en la matière, réalisé par la DGAFP, a été publié en 1998) et nous renvoyons le lecteur à la bibliographie qui propose une série de guides pratiques. Nous avons au contraire tenté de dresser un état des lieux, puis de questionner les enjeux du télétravail au regard des problématiques qu'il génère dans l'exercice des missions des bibliothèques, au sein du collectif de travail et chez les encadrants.

Pour ce faire, nous avons choisi de présenter nos résultats en trois parties thématiques : dans la première, nous avons replacé le télétravail dans une perspective historique, le but étant de revenir sur la construction du cadre réglementaire et normatif actuel et d'en mesurer l'impact, dans l'entreprise et la fonction publique. En vue de constituer cet état de l'art, nous avons mené une recension la plus complète possible des rapports ministériels et des actes réglementaires, des chartes du télétravail des universités, des informations syndicales et des enquêtes disponibles en ligne, enfin de la littérature grise traitant du sujet. Pour les documents les plus anciens, nous les avons consultés à la BnF, en septembre 2020. Les archives du *Monde* ont constitué une abondante source d'informations. L'annexe 1 présente un récapitulatif des principaux jalons historiques du télétravail.

Dans la seconde partie, nous nous sommes intéressé au dispositif du télétravail en tant quel, de sa mise en œuvre par la tutelle et les bibliothèques à sa pratique par les agents, son impact sur le collectif de travail et le rôle joué par les encadrants. Le défaut de données précises sur le sujet, dans l'enseignement supérieur comme dans les bibliothèques universitaires et de recherche, a vite imposé la nécessité de réaliser une grande enquête nationale : lancée en ligne mi-juin 2020, ce sont 257 personnels travaillant dans les bibliothèques concernées qui y ont répondu, avec la participation notable de 48 personnels du réseau de la lecture publique et d'autres bibliothèques (associatives), soit au total 305 participants. Le traitement des résultats s'est ensuite échelonné durant tout l'automne 2020. L'annexe 4 présente en détail la méthodologie de l'enquête et les données qui ont été collectées.

(cc) BY-NC-ND

Dans la troisième et dernière partie, nous présentons en forme de bilan réflexif les conséquences de la crise pandémique de 2020 sur l'organisation du travail dans les bibliothèques et leur impact, à moyen terme, sur le télétravail. La conduite d'une vingtaine d'entretiens entre octobre 2020 et janvier 2021 auprès de professionnels, toutes filières et catégories confondues, a permis de replacer dans leur contexte les résultats de l'enquête estivale et de considérer avec recul l'évolution des pratiques, managériales notamment. L'annexe 5 présente notre démarche dans la conduite des entretiens et la liste des participants ayant accepté de répondre. Pour finir, la journée d'étude du 5 mars 2021, organisée conjointement par Médiat Rhône-Alpes et l'Enssib et consacrée à l'impact du télétravail sur les pratiques managériales, le travail en équipe, les compétences et les organisations, est venue compléter, à point nommé, cette approche qualitative par des témoignages complémentaires.

Beaucoup des participants aux entretiens ont insisté sur la temporalité de leur déclaration. Ce mémoire constitue de fait une « photographie » du télétravail à un « instant T », alors que l'issue de la crise semble encore incertaine. C'est donc avec tout le recul nécessaire, au regard du contexte dans lequel ils ont été produits, que nous appelons le lecteur à considérer les résultats de notre enquête.

*

(cc) BY-NC-ND

PARTIE 1. DE LA TELEMATIQUE AU TELETRAVAIL : DEFINITION ET PRATIQUES

I. RETOUR SUR 40 ANS D'EXPERIMENTATION

Les débuts du télétravail en France sont finalement peu connus du grand public, et ce ne sont pas les nombreux articles publiés pendant la pandémie de Covid-19 qui sont parvenus à les « démystifier ». Le principal écueil consiste en effet à ne considérer le sujet que sous l'angle de la technologie. Or, le télétravail recouvre une dimension politique, économique, sociale et même, culturelle… une saga, en définitive, façonnée pendant près de quarante ans par les agents planificateurs de l'État (1). Cette histoire induit par ailleurs des pratiques hétérogènes, évolutives, voire contraires, contribuant largement à sous-estimer la réalité du télétravail et dès lors, à rendre plus complexe l'exercice consistant à le définir (2).

1) Le rôle planificateur de l'État : le télétravail au service de l'économie des territoires

Les premiers pas du télétravail… dans le secteur public

Ce jeudi 18 décembre 1980, les dactylos d'un petit bureau de Haute-Corse reçoivent leur première commande : « *Allo, L'Île-Rousse, j'ai du travail pour vous. Je vous envoie la porteuse…* » L'appel vient de Nice, la demande est urgente. Le rouleau du télécopieur se met à tourner et en moins d'une minute, la dactylo reçoit la lettre manuscrite attendue dans le quart d'heure sur l'autre rive de la Méditerranée. Immédiatement, elle se met au travail. La lettre, tapée sur une machine de traitement de texte, est renvoyée par la ligne téléphonique vers le continent. Archivée sur une mémoire, elle est ensuite télédactylographiée. L'opération n'a duré qu'une dizaine de minutes[6].

Cet épisode, relaté pour *Le Monde* dans son édition du 5 janvier 1981, décrit l'une des premières formes de télétravail expérimentées en France, aussi loin que remontent les archives du quotidien. Confrontée au difficile reclassement des téléphonistes suite à l'automatisation de ses centraux téléphoniques, l'administration des télécommunications s'est lancée dans la requalification de son personnel grâce au télétraitement de textes. L'air du temps est en effet à la télématique depuis que le rapport Nora-Minc sur l'informatisation de la société (1977) a lancé le pays sur la voie du « rattrapage » des États-Unis et du Japon, très avancés sur la question du rapprochement des télécommunications et de l'informatique[7].

> « *La té-lé-ma-ti-que, qu'est-ce que c'est ? C'est un peu le triomphe de l'ordinateur. C'est l'informatique orchestrant toute notre vie* […] *Demain, toutes les techniques aujourd'hui séparées, de la presse, du téléphone, de la télévision, de la poste,* "*fusionneront*" *pour organiser ce monde de la télématique, avec ses gigantesques réseaux relayés par des*

[6] Richard Clavaud. Les premiers pas du télétravail. *Le Monde* [en ligne]. Archive du 5 janvier 1981.
[7] Simon Nora et Alain Minc. *L'informatisation de la société. Rapport du 21 février 1978* [en ligne]. Paris : La Documentation Française, 1978, 901 p. [Consulté le 25 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.vie-publique.fr/rapport/34772-linformatisation-de-la-societe. ISBN 2-11-000161-5.

(cc) BY-NC-ND

satellites, organisés par des ordinateurs », commente Roger Gicquel pour le journal de TF1[8].

Sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing, la télématique constitue une priorité nationale. Dès 1975, l'État décide de coordonner et d'homogénéiser le réseau de téléinformatique, qu'il entend rendre public, accessible sur tout le territoire et interopérable avec les réseaux étrangers. Il en confie l'exploitation et la commercialisation à Transpac, filiale de l'opérateur public de télécommunications France Télécom. C'est sur ce réseau de transmission de données - protocole X.25 - qu'est arrimé trois ans plus tard le réseau Télétel du Minitel, déployé par les PTT, avec le succès qu'on lui connaît[9]. À la suite des recommandations du rapport Nora-Minc, il crée également une administration pilote en matière de systèmes d'information : le centre d'études et d'expérimentation des systèmes d'information (CEESI), réuni dès 1981 au centre technique informatique pour devenir le centre d'études des systèmes d'information de l'administration (CESIA)[10].

Rattaché au ministère de l'Industrie et doté d'une centaine d'agents, le centre a pour mission de conduire des expérimentations sur les systèmes d'information internes des organisations. Les premières à être sollicitées sont des administrations publiques : ministères, services centraux, organismes rattachés… À ses débuts, le CESIA travaille à la création de catalogues informatisés de fichiers, destinés à améliorer la gestion interne des services, à faciliter l'accès à l'information administrative et sa conservation (archivage) ; il veille ensuite, dans les années 1980, à la circulation des informations, depuis les banques de données administratives vers les terminaux Vidéotex (Minitel) mis à disposition des collectivités et du public, dans le contexte de décentralisation et le transfert de compétences de l'État.

Mais son action dépasse la seule sphère administrative : à Marne-la-Vallée, il pilote, conjointement avec la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), un projet de regroupement interentreprises. Celui-ci prévoit de réunir une centaine de salariés dans un *télélocal*, où la dizaine d'entreprises associées mettraient en commun des moyens de communication lourds : studio d'audioconférences, télécopieurs, machines de traitement de textes…[11] Les expérimentations sont localisées pour l'essentiel en périphérie urbaine, parfois en milieu rural, et intègrent tout à tour les élus, les administrations, les organismes sociaux (ANPE, UNEDIC, ASSEDIC…) et les entreprises.

Une issue à la crise des Trente Glorieuses ?

Dans le contexte économique morose qui suit les deux chocs pétroliers de 1973 et 1978, la croissance rapide de l'usage, combiné à l'informatique, des technologies de numérisation (machines à dicter, microfiches, microfilms), de communication (audiovisuel, télécommunication), de collecte et de restitution de l'information (machines à écrire automatisées, fac-similé, télécopieurs) fait naître l'espoir d'une sortie de crise rapide par le biais de nouvelles pratiques de travail et en filigrane, une relocalisation de l'emploi.

---

[8] Roger Gicquel. Informatique : rapport Nora, 19 mai 1978, introduction [en ligne]. TF1, journal télévisé de 20h, édition du 19 mai 1978. [Consulté le 13 août 2020]. Format vidéo. Disponible sur : http://www.espace-turing.fr/Informatique-rapport-Nora.html.

[9] Sur le sujet, voir : Marie Carpenter. *La bataille des télécoms. Vers une France numérique*. Paris : Economica, 2011. Valérie Schafer, Benjamin G. Thierry. *Le Minitel. L'enfance numérique de la France*. Nuvis, 2012.

[10] Richard Clavaud. L'agent secret de la télématique. *Le Monde* [en ligne]. Archive du 27 septembre 1982.

[11] *Ibid*.

(cc) BY-NC-ND

> « *Notre espoir est double*, expose Jacques Delors, alors ministre de l'Économie, des Finances et du Budget : *d'une part une rénovation du milieu rural, d'autre part un couple habitat-travail différent de celui de la deuxième révolution industrielle... quand on veut diminuer les coûts d'énergie, de transport, de structures immobilières, on diminue du même coup l'accès à l'information et la sociabilité. Le télétravail peut-il permettre de rééquilibrer le territoire français et éviter, comme nous le voyons aujourd'hui, que certaines parties de la France ne se remplissent que deux ou trois fois par an*[12]*?* »

Le télétravail se façonne alors au prisme des politiques d'aménagement du territoire. Il est perçu par les instances comme « *un moyen efficace de relancer une politique d'équilibre territorial* »[13]. Réduit à cette seule dimension, il alimente les discours aménageur les plus optimistes ; de cette logique d'aménagement et de réorganisation socioéconomique du territoire, l'État ne se départira pas. Moins de vingt ans plus tard, dans la préface de *Télétravail, téléactivités ; outils de valorisation des territoires* (1998), Dominique Voynet, ministre de l'Aménagement du territoire et de l'environnent, ne s'éloigne guère de la doxa :

> « […] *le développement rapide de la société d'information nous invite à revoir notre façon d'aménager le* "*territoire*"*. En effet, la mise en réseau de tous les points de l'hexagone met fin, qu'on le veuille ou non, aux oppositions villes/campagnes, Paris/Province ou centre/périphérie… Les opérations pilotes montrent, à l'envi, comment chacun peut participer à cette révolution des mentalités et des activités qui est en train de se faire, peut-être à notre insu*[14]*.* »

Ces opérations *pilotes*, ce sont les « bureaux de voisinage », concept développé par le Comité pour l'Aménagement du Temps et des Loisirs (CATRAL), dans la lignée du télélocal de Marne-la-Vallée et rebaptisés depuis télécentres. En région parisienne, le comité, soutenu par le conseil régional, prévoit de créer un réseau d'une centaine de postes « *prêts à accueillir des télétravailleurs, des commerciaux en déplacement, des sociétés de téléservices* ». Provins, Gif-sur-Yvette, Marly-le-Roi, Rueil, Issy-les-Moulineaux : les sites choisis bénéficient du soutien des collectivités, qui voient dans le télétravail une échappatoire au chômage et aux difficultés de connexion avec la capitale, et de la RATP, qui espère ainsi animer ses gares et rentabiliser ses réseaux de transmissions de données, sous-utilisés. Le milieu rural n'est pas en reste : le Télespace du Vercors, inauguré en 1996, est régulièrement cité en exemple[15]. S'il n'est déjà plus vraiment question des grands projets portés par la DATAR ou le CESIA, l'ambition continue d'être portée par l'Association française du télétravail et des téléactivités (créée en 1997), à grand renfort de publicité et de rapports. Au sein de la communauté européenne même, des initiatives transfronta-

---

[12] Noël Lechat. *Le Télétravail* [en ligne]. Brochure fédérale de la CGT. Montreuil : Fédération CGT des sociétés d'études, décembre 2011, p. 6. [Consulté le 18 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://fr.calameo.com/books/0005226605a73a5503829.

[13] Éric Crouzet. Le télétravail et l'organisation socioéconomique du territoire français : entre discours aménageur et réalités entrepreneuriales. *L'information géographique* [en ligne]. 2002, vol. 66, n°3, p. 206-222. [Consulté le 14 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/ingeo_0020-0093_2002_num_66_3_2811.

[14] Cité par Éric Crouzet. *Ibid.*

[15] Situé à Villard-de-Lans, dans l'Isère, cet espace de bureaux partagés inauguré en 1996 propose 500 m² de bureaux répartis sur 2 niveaux, un espace multimédia pouvant accueillit jusqu'à 20 personnes et un « bureau nomade » mis à disposition des entreprises ayant des besoins ponctuels. Il a été récemment réhabilité et est toujours en activité. Éric Crouzet. *Op. cit.*, p. 218.

BY-NC-ND

lières voient le jour, comme celle qui associe cinq villes européennes d'anciens bassins miniers marqués par le déclin de la sidérurgie, désireuses de s'engager dans la « *voie d'une mutation technologique* » laissant présager « *une nouvelle dynamique en matière d'emplois* »[16].

Les années 1990 et le nouvel élan des NTIC

Le contexte est d'autant plus favorable que la télématique des années 1980 vit un « second souffle » : dans la dernière décennie du XX^{e} siècle, la couverture du territoire par des réseaux de télécommunication numérisés, allant de pair avec la massification des moyens de transmission mobile et des micro-ordinateurs, ont popularisé le recours croissant aux NTIC, obérant largement les freins technologiques, économiques et psychologiques au travail à distance. Pour les entreprises de l'ère « post-taylorienne », le télétravail constitue un instrument de flexibilité et de compétitivité économique ; pour l'État, il est une réponse potentielle à des déséquilibres territoriaux croissants.

Tableau 1. Évolution du nombre de télétravailleurs en France :

Années	**1988**	**1993**	**1999**	**2001**	**2003**	**2005**
Effectifs	>1000	16 000				440 000
% pop. active		1,1%	2,9%	5,6%	6,3%	7%
Estimation pour		2005				
Effectifs		300 000				

Sources : 1988, 1993. Rapport Breton (1994) ; 1999. Rapport Chantal-Rey (1999) ; 2001. Eurobarometer (2001) ; 2003. Étude SIBIS (2002) ; 2005. Eurofound (2005) / Rapport Pierre Morel-A-Lhuissier (2006).

La France, encouragée par ses atouts résultant d'une politique volontariste en matière de télécommunications, se singularise donc par son approche du télétravail et par l'importance accordée au thème de l'aménagement du territoire. Par comparaison, des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou encore l'Allemagne, sont plus attachés à une approche centrée sur les entreprises, même si des préoccupations environnementales (*Clean air Act* aux États-Unis notamment) ou des programmes d'équipements de télécommunications dans certaines régions défavorisées (Irlande, Écosse, nouveaux Länder de l'Est) existent. Ce discours incantatoire, selon qu'il sert les intérêts politiques ou économiques du moment, ne parvient cependant pas à masquer l'échec relatif des expérimentations lancées tous azimuts par les pouvoirs publics.

Dans les années 2000, le télétravail peine à se développer. Pire, il est dévoyé lorsqu'en 2009, en plein débat sur le projet de loi visant à assouplir le prêt de main-d'œuvre entre entreprises, le porte-parole de l'UMP, Frédéric Lefebvre, propose d'autoriser le télétravail pendant les périodes d'arrêt maladie, de congé maternité ou de congé parental[17]. Si l'amendement est rapidement rejeté à la suite du tollé soulevé en commission, cette proposition montre combien le télétravail entraîne de profondes divergences quant à son interprétation, quelquefois sujettes à caution, souvent trop vagues pour exprimer la réalité de pratiques dont la diversité tient d'abord des acteurs et des secteurs concernés.

[16] *Ibid.*

[17] AFP. Télétravail : l'amendement proposé par Frédéric Lefebvre rejeté par la Commission des affaires sociales. *Le Monde* [en ligne]. Archive du 26 mai 2009.

(cc) BY-NC-ND

2) Des pratiques hétérogènes et une définition plus opératoire qu'exhaustive

Le télétravail : du néologisme à la confusion

En décembre 1993, des élèves de l'ENA organisent une session de séminaire sur le thème du télétravail ; le groupe est animé par Thierry Breton, celui-là même qui, le 15 novembre précédent, a rendu un rapport au ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire sur la situation du télétravail en France. De son propre aveu, il y assure qu' « *aucune des définitions du télétravail établies jusqu'à présent ne se révèle* […] *pleinement satisfaisante* »[18].

Les élèves lui emboîtent le pas : dans le rapport qu'ils remettent à l'issue de leur réflexion, ce sont pas moins de six pratiques qu'ils recensent : le *travail à domicile*, le *télécentre*, le *télétravail mobile*, le *télépendulaire*, le *télétravail freelance* et pour finir, le *télétravail off-shore*, autant de néologismes qui associent, pêle-mêle, les NTIC, les télécentres ou *tiers lieux*, le nomadisme, les déplacements domicile-bureau, le travail non salarié et les activités délocalisées à l'étranger[19].

Nonobstant, le rapport de l'ENA recommande de distinguer deux catégories principales de télétravail, qui prennent en compte tout aussi bien le type de matériel utilisé, le statut juridique, salarié ou non du télétravailleur, que le degré de mobilité du poste de travail et/ou de la personne concernée.

Il est ainsi possible d'identifier :

- d'une part, le télétravail « essentiellement sédentaire », caractérisé par la fixité du poste de travail (et par extension, l'utilisation de moyens informatiques et télématiques non transportables). Il peut s'effectuer à domicile, mais aussi en télécentre ;
- d'autre part, le télétravail « essentiellement nomade », qui renvoie à l'activité des personnels commerciaux notamment, et aux activités liées aux assurances ou à l'informatique. Il se caractérise par une forte mobilité du poste de travail et l'utilisation de matériels portables autonomes.

Ces deux catégories excluent de fait les activités de téléservices (téléconception, télémarketing, télévente, téléassistance, etc.), perçues comme un secteur économique à part entière, mais aussi comme des entités juridiques distinctes, même lorsque l'activité de service est exercée en *free-lance*.

Le rapport dénonce également l'assimilation courante du télétravail avec le *travail électronique à domicile*, courante aux États-Unis, où la diffusion rapide des moyens informatiques a également entraîné le développement de pratiques informelles de travail à domicile, souvent décomptées dans les estimations du nombre de télétravailleurs.

---

[18] Thierry Breton. *Le Télétravail en France. Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques. Rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique*. Paris : La Documentation française, 1994, p. 15. Collection des rapports officiels. ISSN 0981-3764.

[19] ENA. *Le développement du télétravail et l'impact des technologies du traitement de l'information sur l'organisation du travail et l'aménagement du territoire*. Groupe 2, Promotion "Saint-Exupéry" / École nationale d'administration, Direction des études. Paris : École nationale d'administration, 1993, p. 9.

(cc) BY-NC-ND

L'équivoque du travail à domicile

En réalité, le télétravail, dans ses premiers développements, renvoie à un projet, « *parfois une utopie* » pour reprendre l'expression de Sylvie Craipeau, celle de revenir au travail à domicile, « *figure antérieure à l'industrialisation* »[20]. Si celui-ci ne concerne que 0,2% de la population active en 1979, il fait l'objet en 1981 d'un rapport ministériel qui estime à 400 000 le nombre de personnes susceptibles d'y avoir recours dans les années à venir[21].

L'embardée médiatique est rapide et le « mythe » du télétravail naît d'un quiproquo : malgré les précautions prises par son auteur à distinguer le travail à domicile du télétravail, la télématique est perçue comme le moyen de moderniser cette forme de travail sous le nom de *télétravail*. « *Avec l'introduction de la télématique, le travail à domicile doit directement passer du Moyen-Âge à l'an 2000* », titre *Le Monde* dans son édition du 25 avril 1981[22].

Le rapport de l'ENA va encore plus loin, en qualifiant d' « instrumentale » l'approche proposée par la DATAR : en définissant le télétravail comme une « *activité tertiaire dont le traitement s'effectue à distance de l'utilisateur dans des lieux structurés de façon industrielle et dont la vocation est d'utiliser les moyens de communication électroniques* »[23], l'agent aménageur de l'État ne prend en compte ni les télétravailleurs nomades – alors plus nombreux – ni les télétravailleurs à domicile.

De fait, sur les 152 projets retenus dans le cadre des appels à projets lancés par la DATAR entre 1992 et 1993, intitulés *Le télétravail pour l'emploi et la reconquête des territoires*, 17 seulement concernent le travail télépendulaire à proprement parler, soit 32 emplois sur les 1 115 escomptés (à peine 3%). Éric Crouzet qualifie même la politique de la DATAR, de « *dérive du concept de télétravail qui, récupérée par les politiques d'aménagement, tend à être déformée par un discours mythificateur* »[24].

Un pas décisif : la mission Breton de 1993

Le chemin est long du projet à la chose. Thierry Breton, dans le rapport qu'il remet le 15 novembre 1993, considère que « *pour que l'on puisse parler de télétravail, il faut que l'activité soit effectuée à distance, hors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordres de surveiller l'exécution de la prestation. Cette activité doit être réalisée au moyen des outils informatiques ou de télécommunications, ce qui implique nécessairement la transmission au moyen d'une ou plusieurs techniques de télécommunication, des données utiles à la réalisation du travail demandé ou du travail réalisé ou en cours de réalisation* »[25].

Tout en induisant la notion fondamentale de distance entre le donneur d'ordre et le salarié, cette définition implique le recours systématique à l'informatique et/ou aux moyens de télécommunications, dans une logique de transmission de l'information. Enfin, elle a le mérite d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides :

---

[20] Sylvie Craipeau. Télétravail : le travail fluide. *Quaderni* [en ligne]. 2010/1 (n° 71), p. 109. [Consulté le 13 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-quaderni-2010-1-page-107.htm.
[21] Gérard Braun, cité par Sylvie Craipeau, p. 111.
[22] M.C. Passer du Moyen-Âge à l'an 2000. *Le Monde* [en ligne]. Archive du 25 avril 1981.
[23] ENA. *Op. cit.*, p. 10.
[24] Éric Crouzet. *Op. cit.*, p. 214.
[25] Thierry Breton. *Op. cit.*, p. 15.

(cc) BY-NC-ND

> « *Elle inclut les salariés* "*nomades*"*, mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise*[26]. »

Cinq ans après le rapport Breton, dans son guide d'information sur le télétravail, la DGAFP définit le télétravail comme :

> « […] *un mode d'organisation permettant le travail à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu, grâce aux outils informatiques et aux télécommunications. Il n'existe pas de possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller de façon permanente l'exécution de la prestation par le télétravailleur* »[27].

Quatre typologies de télétravail entrent dans cette définition : à domicile, en nomadisme, en télécentre et en réseau. D'une acception essentiellement technique, le télétravail revêt désormais un caractère organisationnel qui le distingue des autres pratiques de travail. L'accord européen interprofessionnel sur le télétravail du 16 juillet 2002 achève de lui donner un cadre définitif sans véritablement s'éloigner de la définition française. De facto, ce consensus est constamment repris dans les rapports ministériels et, comme on va le voir, constitue aujourd'hui la base du cadre légal et réglementaire du télétravail.

*

[26] Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, Karmin Cherif. *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris : Dunod, 2019. Coll. Management Sup. Chap. 5, p. 172.

[27] Ministère de la Fonction publique / DGAFP. *Guide télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique* [en ligne]. Paris : ministère de la Fonction publique / DGAFP, mai 2016, p. 8 [Consulté le 23 janvier 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf.

BY-NC-ND

II. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU TELETRAVAIL

Conceptuellement, le télétravail est apparu dès l'origine comme un mode d'organisation du travail multiforme, dont le niveau de compréhension a longtemps été lié au point de vue des interlocuteurs : décideurs, élus, sociologues, juristes, dirigeants d'entreprises. Dans les années 1990, la littérature sur le télétravail converge pour aboutir, au niveau européen, à la définition d'un socle commun, transposé dans le droit des pays membres et destiné à ne subir d'évolutions que très récemment (1). En France, la fonction publique, en dépit de la frilosité des hiérarchies, intègre la réglementation du télétravail tout en l'adaptant aux contraintes de service (2).

1) Le cadre général du droit au télétravail : un acquis européen et social

L'accord-cadre européen de 2002

Les 23 et 24 mars 2000, le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne, né de la volonté de donner un nouvel élan aux politiques communautaires, définit une nouvelle stratégie de développement du modèle social et économique européen, fondée sur la connaissance. La mondialisation de l'économie impose en effet à l'Europe de se positionner à la pointe de tous les secteurs, tandis que la part croissante des NTIC dans les sphères professionnelles comme privées accentue les disparités du système éducatif européen et l'accès à la formation[28].

L'accord-cadre européen sur le télétravail, signé le 16 juillet 2002 par les partenaires sociaux européens, s'inscrit dans cette stratégie. Afin de procurer plus de sécurité aux télétravailleurs salariés dans l'Union européenne, l'accord établit un cadre général européen fixant les conditions de travail des télétravailleurs, et concilie les besoins de flexibilité et de sécurité communs aux employeurs comme aux travailleurs. Côté français, il vient amender la définition retenue par la mission Breton, en remplaçant le travail à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur par la notion de travail « hors des locaux » de l'entreprise, en y ajoutant la condition de régularité :

> « *Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* » précise l'accord[29].

L'accent est mis sur le caractère volontaire du télétravail ; sont garantis au télétravailleur les mêmes droits, individuels et collectifs, que ceux des travailleurs exerçant leur fonction dans les locaux de l'entreprise, la gestion de son organisation du temps de travail et l'accès aux formations. Par ailleurs, il incombe à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection des données, de respecter la vie privée du télétravailleur (en particulier dans la mise en place de moyens

[28] EUR-Lex. *Le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne (mars 2000) : vers une Europe de l'innovation et de la connaissance* [en ligne]. 18 mai 2006. [Consulté le 13 août 2020]. Disponible sur : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10241.

[29] EUR-Lex. Le télétravail [en ligne]. 17 mai 2005. [Consulté le 13 août 2020]. Disponible sur : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131.

(cc) BY-NC-ND

de surveillance), de fournir, d'installer et d'entretenir les équipements nécessaires au télétravail régulier (sans exclure toutefois la possibilité offerte au télétravailleur de recourir à son propre matériel), de former le télétravailleur aux équipements mis à sa disposition et « *sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail* », enfin de veiller à la protection de sa santé et sa sécurité professionnelles[30].

L'accord fait ainsi évoluer le télétravail d'une notion opérationnelle, au sens de fonctionnement de la relation entre l'employé, son encadrant et son équipe de travail, à une notion juridique dans laquelle prime la relation entre l'employé et son employeur.

L'ANI de 2005, puis la loi Warsmann de 2012

Les partenaires sociaux signataires s'étant engagés à mettre en œuvre l'accord dans les trois ans suivant sa signature, l'accord national interprofessionnel sur le télétravail (ANI) intègre, le 19 juillet 2005, les termes de l'accord européen qui sera lui-même transposé dans la loi du 22 mars 2012 dite Warsmann, relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives[31] :

> « *Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation de travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés "nomades" mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur*[32]. »

Les dispositions prises par la loi Warsmann, intégrées in extenso dans le Code du travail (art. L 1222-9 et suivants), ne s'adressent qu'aux salariés du droit privé, ainsi qu'aux salariés et aux agents des personnes publiques employés dans des conditions du droit privé. Les fonctions publiques, nous le verrons, seront traitées à part.

En 2017, l'ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail[33] simplifie ces dispositions en supprimant l'obligation d'inscrire le télétravail dans le contrat de travail ou dans un avenant. L'article 21 étend à tous les salariés le bénéfice du télétravail, dès lors qu'un accord collectif ou, à défaut, une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social économique, s'il existe ; en l'absence de charte ou d'accord collectif et dans le cas du télétravail occasionnel, le salarié et l'employeur formalisent leur accord par tout moyen.

---

[30] *Ibid.*

[31] Article L1222-9 modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 article 68 et L.1222-11 modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21 [en ligne]. Code du travail, version en vigueur au 6 mars 2021. [Consulté le 06 mars 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000025558058/ ; https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035643952.

[32] Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, dite « loi Warsmann II », art. 1 [en ligne]. JORF n°0071 du 23 mars 2012. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2012/3/22/2012-387/jo/texte

[33] Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail [en ligne]. JORF n°0223 du 23 septembre 2017. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2017/9/22/2017-1387/jo/texte.

BY-NC-ND

L'ANI de 2020… et un cadre qui continue d'évoluer

Le 26 novembre 2020, un nouvel accord national interprofessionnel *« pour une mise en œuvre réussie du télétravail »* vient compléter le cadre juridique existant, plus que créer des droits nouveaux. Il entend avant tout « *expliciter l'environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l'entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d'aide au dialogue social, et un appui à la négociation* »[34], destiné à favoriser la mise en œuvre réussie du télétravail. En particulier, le texte redéfinit les conditions d'accès au télétravail en réaffirmant la règle du double volontariat (salarié et employeur), sauf en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. S'il met l'accent sur le dialogue social et l'adaptation des pratiques managériales à distance, l'ANI cherche aussi à tirer les leçons de la pandémie de Covid-19 en incitant les employeurs à anticiper le recours massif au télétravail *exceptionnel*, soit en l'inscrivant dans l'accord collectif ou la charte, soit après consultation du comité social et économique (CSE).

Les dernières dispositions prises dans le cadre de la crise que nous venons de connaître portent à réfléchir. En introduisant dans le cadre réglementaire du télétravail cette notion de recours exceptionnel en cas de force majeure, l'ANI ne participe-t-il pas à redéfinir ce qu'est le télétravail ? On perçoit nettement, entre 2002 et 2012, une volonté continue d'inscrire la pratique du télétravail dans un cadre normatif. On en serait venu progressivement à une distinction sans équivoque entre le travail à distance d'une part, non réglementé et hors du champ de la loi, englobant le travail à domicile et le télétravail nomade, et le *télétravail* d'autre part, entendu comme une relation contractuelle fondée sur un cadre de confiance et un régime réglementaire rédigé sans ambiguïté.

Au lieu de cela, on assiste à l'abolition de toute distinction entre un télétravail régulier et/ou occasionnel volontaire, arbitré entre le salarié et son employeur, et un télétravail exceptionnel imposé pour des raisons sanitaires. Cette confusion, commune à l'ensemble de la chaîne décisionnelle, politique, économique et sociale, largement entretenue par les médias, pourrait se traduire, à terme, par une dévalorisation du télétravail, et ce faisant, favoriserait une polysémie du terme qui, faute de convaincre, ne tiendrait toujours pas ses promesses.

2) Le télétravail dans la fonction publique : un cadre juridique tardif, des hiérarchies frileuses

La loi Sauvadet de 2012

On l'a évoqué plus haut, la loi Warsmann du 22 mars 2012 n'intégrait pas la fonction publique. En fait, l'État entendait lui donner un cadre spécifique et a adopté, dix jours plus tôt, la loi dite Sauvadet relative à « *l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique* ». L'article 133 ouvre ainsi le recours au télétravail pour les

[34] Vincent Szpit. « Télétravail : ce que prévoit le nouvel accord national interprofessionnel ». *Liaisons sociales quotidiennes* [en ligne]. 2 décembre 2020. [Consulté le 21 février 2021]. Disponible sur : https://www.actualites-dudroit.fr/browse/social/sante-securite-et-temps-de-travail/29994/teletravail-ce-que-prevoit-le-nouvel-accord-national-interprofessionnel.

(cc) BY-NC-ND

agents de la fonction publique ; la définition qui y est donnée reprend sensiblement celle adoptée par l'ANI en 2005 :

> « *Le télétravail désigne toute forme d'organisation dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail est organisé au domicile de l'agent ou, éventuellement, dans des locaux professionnels distincts de ceux de son employeur public et de son lieu d'affectation*[35]. »

Tous les agents publics, fonctionnaires et contractuels, sont concernés ; l'exercice des missions en télétravail est accordé à la demande l'agent, et après accord du chef de service. Il peut être mis fin au dispositif à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance. Les agents en situation de télétravail bénéficient des mêmes droits que ceux des agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de l'administration[36]. L'article 3 du décret fixe à trois jours par semaine la quotité de jours en télétravail, le temps de présence des agents sur leur lieu d'affectation ne pouvant être inférieur à deux jours.

Si la loi anticipe de peu la loi Warsmann, le décret d'application n'est lui publié que le 11 février 2016[37], et bien qu'il concerne les trois versants de la fonction publique, des actes de déclinaison du décret doivent être pris dans chacun d'eux. Dans l'administration centrale, ce sont les ministères qui fixent, par arrêté ministériel, les modalités d'exercice des fonctions en télétravail. Bons derniers, le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et celui de l'Éducation nationale et de la jeunesse publient le leur respectivement les 3 novembre 2017 et 6 avril 2018 (par comparaison, le ministère chargé de l'Environnement et du Logement, premier à répondre favorablement au décret d'application, a publié le sien dès le 21 juillet 2016)[38].

Les raisons d'une application tardive

Pourquoi un tel retard ? Bien qu'il s'agisse là d'un problème ancien qui ne soit pas le propre de la fonction publique, plusieurs causes peuvent être évoquées, notamment le délai de concertation avec les partenaires sociaux, les réunions interministérielles nécessitées par la prise en compte des modifications apportées au texte par le Parlement ou bien encore, comme le précise en 2004 le ministère délégué aux relations avec le Parlement, le « *souci à la fois de rendre le projet de décret conforme à la volonté du législateur et d'assurer, en application de la circulaire du Premier ministre, son intelligibilité et sa lisibilité* »[39]. Pourtant, la DGAFP, dans son rôle de DRH de l'État, se montre beaucoup plus critique sur ces retards.

---

[35] Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature [en ligne]. JORF n°0036 du 12 février 2016. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/2/11/2016-151/jo/texte.

[36] Portail de la fonction publique. Télétravail [en ligne]. Mis à jour le 3 juillet 2015. [Consulté le 21 février 2021]. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/teletravail

[37] Décret n° 2016-151 du 11 février 2016. *Op. cit*.

[38] Ministère de l'action et des comptes publics / DGAFP. *Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement* [en ligne]. Paris : ministère de l'action et des comptes publics / DGAFP, 2018, annexe 1. Liste des arrêtés ministériels, p. 38. [Consulté le 25 février 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://kiosque.bercy. gouv.fr/alyas/view/go/24860/2.

[39] Délai tardif des décrets d'application des lois, 12e législature. Question écrite n° 11782 de M. Georges Mouly (Corrèze - UMP) [en ligne]. JO Sénat du 22 avril 2004, p. 904 ; réponse du ministère délégué aux relations avec

(cc) BY-NC-ND

Dans le bilan qu'elle dresse du télétravail dans l'administration publique en septembre 1997[40], elle pointe tour à tour les « *responsables* [qui] *tardent autant à faire appliquer leurs décisions* », en dépit du battage médiatique dont bénéficient certaines mesures (ainsi, la circulaire Rocard sur la modernisation du service public, la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire de 1995[41]), des hiérarchies souvent « suiveuses », dont « *le faible nombre d'expériences menées à bien démontre* […] *le faible niveau d'initiative* » dans ce domaine, et pour finir, l'absence « *parfois injustifiée* » de concurrence qui entrave le développement de « *projets innovants, en termes d'organisation du travail, d'efficacité et de productivité* ». En somme, bien qu'une prise de conscience soit à l'œuvre et généralement partagée, c'est la méthode « top down », pour citer la DGAFP, qui « interdit de susciter l'action ».

Dans le cas du MESRI, on peut également imputer à l'administration la volonté de circonscrire une pratique qui, somme toute, n'a été que peu ou prou expérimentée. Tout en réaffirmant en préambule les impératifs de volontariat, de confiance, d'égalité des télétravailleurs et de réversibilité du dispositif, l'arrêté du 3 novembre 2017 introduit plusieurs critères restrictifs qui viennent conditionner sa mise en œuvre[42].

D'abord, il soumet à l'appréciation du chef de service l'adéquation des locaux, domicile de l'agent ou autres, dans lesquels les agents placés sous son autorité sont conduits à exercer leurs activités en télétravail. Ensuite, il définit des critères d'inéligibilité, qui limitent l'accès des agents au télétravail, en particulier ceux soumis :

- à la nécessité d'assurer un accueil ou une présence physique dans les locaux de l'administration auprès de tiers (agents, usagers, élèves, étudiants…) ;
- à la réalisation de missions nécessitant l'utilisation de logiciels ou d'applications dont la sécurité ne peut être garantie en dehors des locaux de l'administration.

Ceci étant, l'inéligibilité de ces activités au télétravail, « *si celles-ci ne constituent pas la totalité des activités exercées par l'agent, ne s'oppose pas à la possibilité* [pour celui-ci] *d'accéder au télétravail dès lors qu'un volume suffisant d'activités en télétravail peut être identifié et regroupé* »[43]. La nécessité de déterminer des critères d'éligibilité, selon la nature des missions et la quotité de travail, doit permettre de moduler les approches, par analyse des tâches (critères d'appréciation) ou par liste de tâches éligibles au télétravail (étude ou gestion de dossiers, rédaction de rapport, etc.).

Nonobstant, l'arrêté délègue à l'autorité administrative compétente la responsabilité de définir la mise en œuvre des conditions pratiques destinées à garantir la sécurité des données et des équipements, à charge pour elle de fournir ces derniers

---

le Parlement [en ligne]. JO Sénat du 17 juin 2004, p. 1352. [Consulté le 21 février 2021]. Disponible sur https://www.senat.fr/questions/base/2004/qSEQ040411782.html.

[40] Christine Gauthier et Philippe Dorin. *Le télétravail dans l'administration française : bilan et perspectives*. Paris : DGAFP, 1997, 49 p. Rapports / ministère de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation.

[41] L'article 29 de la loi prévoyait que « *toute décision de réorganisation ou de suppression d'un service aux usagers par les administrations relevant de l'État* [devait] *être précédée par une étude des possibilités de maintien du niveau d'activité par le télétravail* ». Yves Richez. Le télétravail dans la fonction publique. Réseaux, communication et territoires / Networks and Communication Studies [en ligne]. Août 1995, vol. 9 n°2. *Expériences et perspectives de la téléactivité*. p. 501-503 [Consulté le 11 février 2020]. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/netco_0987-6014_1995_num_9_2_1302.

[42] Arrêté du 3 novembre 2017 portant application au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature [en ligne]. JORF n°0263 du 10 novembre 2017. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2017/11/3/ESRH1728136A/jo/texte.

[43] *Ibid*., art. 2.

(cc) BY-NC-ND

aux agents télétravailleurs. Elle doit en outre veiller à la conformité des installations à leur domicile ; ceux-ci, de même que les personnels d'encadrement, doivent bénéficier d'une formation sur les équipements et sur les caractéristiques de ce mode d'organisation du travail, en tant que de besoin[44].

Une avancée récente : le recours ponctuel au télétravail

La loi du 6 août 2019 vient compléter celle du 12 mars 2012, en y introduisant notamment le recours ponctuel au télétravail (article 2) :

> « *L'autorisation de télétravail est délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail. Elle peut prévoir l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois ainsi que l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés. Un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités de télétravail*[45]. »

Le décret d'application est publié le 5 mai 2020, en pleine pandémie de Covid-19. Son application reste pour l'heure conditionnée aux mesures de prévention du risque d'infection au virus, et n'est donc pas à l'ordre du jour. En application du décret du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19, une circulaire de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du 30 octobre 2020 rappelle que le télétravail reste la règle en période de pandémie, jusqu'à cinq jours par semaine pour les agents dont les fonctions peuvent être exercées totalement ou principalement à distance, « *à moins que les activités ne puissent être efficacement effectuées à distance* »[46]. Ce principe a été rappelé plus récemment par une circulaire ministérielle du 5 février 2021[47].

Sans surprise, et comme nous l'évoquions pour le droit privé, aucune distinction n'est faite entre télétravail régulier et *télétravail en temps de crise*, entre ce qui relève du réglementaire et de l'exceptionnel. Dès 2011, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies avait pointé du doigt cette confusion, sans pour autant proposer de dénomination propre à distinguer les deux dispositifs :

> « *Lorsque l'activité peut être réalisée à distance, certains plans de crise précisent que des agents prédéterminés assurent les services minimaux depuis leur domicile. Ils prévoient aussi que les autres agents continuent à travailler depuis chez eux sur la base du volontariat. Le caractère non*

---

[44] *Ibid*., art. 3, 6 et 7.
[45] Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, art. 2 [en ligne]. JORF n°0182 du 7 août 2019 [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance. gouv.fr/eli/loi/2019/8/6/2019-828/jo/article_49.
[46] Circulaire du 30 octobre 2020 relative à la mise en œuvre du confinement dans l'enseignement supérieur et la recherche [en ligne]. DGESIP, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, 30 octobre 2020. [Consulté le 15 novembre 2020]. Disponible sur : https://services.dgesip.fr/fichiers/CirculaireConfinement-30oct20.pdf.
[47] Circulaire du 5 février 2021 relative au renforcement du télétravail dans la fonction publique de l'État [en ligne]. Cabinet du Premier ministre, 5 février 2021. [Consulté le 23 février 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45133?origin=list.

BY-NC-ND

régulier de cette situation l'exclut de la définition du télétravail. Ce terme est néanmoins couramment utilisé dans cette situation[48]. »

Un détournement du sens donné au télétravail depuis le consensus européen de 2002, sur lequel les effets sont difficilement mesurables aujourd'hui, mais qui pourrait avoir un impact sur la pratique du télétravail régulier après la crise du Covid-19.

*

[48] Michel Lartail, Cédric Siben, Benoît Bettinelli. *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique. Rapport n°2011/01/CGIET/SG* [en ligne]. Paris : Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, juillet 2011, p. 20. [Consulté le 26 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.vie-publique.fr/rapport/31927-perspectives-de-developpement-du-teletravail-dans-la-fonction-publique.

(cc) BY-NC-ND

III. LA PRATIQUE DU TELETRAVAIL : UN DEPLOIEMENT DIFFICILE A MESURER DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Il est un fait qu'avant 2011, il est tout simplement impossible d'estimer la part que représente le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Un rapport du Centre d'analyse stratégique de 2009 souligne ainsi que « […] *l'absence de cadre juridique spécifique constitue bien évidemment un des obstacles majeurs à une large diffusion du télétravail* »[49]. La collecte d'information doit donc prendre en compte des données éparses, issues d'enquêtes statistiques nationales à visées exhaustives et d'enquêtes sectorielles réalisées par les employeurs publics (1). Les bibliothèques universitaires n'échappent pas à cet exercice, avec comme contrainte supplémentaire le faible volume de données disponibles et leur approximation (2).

1) Un déploiement inégal selon les administrations

Le rapport du CGIET de 2011

En 2011, dans son rapport consacré aux perspectives de développement du télétravail dans les trois versants de la fonction publique, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies relève que le télétravail est « *d'abord une modalité perçue comme une réponse à des situations isolées ou individuelles* »[50]. En particulier dans la fonction publique d'État, l'état des lieux conduit dans les principales structures montre qu'il n'est tout simplement pas entré dans les mœurs : de fait, seules trois conventions de branches ont été signées (DGFIP, Administration centrale des ministères financiers, Direction générale de l'armement) – aucune au niveau ministériel, et seules sont concernées les activités d'inspection et de conseil.

Le télétravail statutaire concerne ainsi 16 055 agents (soit 1,8% des effectifs), avec deux gros contingents : les ministères financiers et la Justice. L'Éducation nationale et la Recherche comptabilisent 230 agents en situation de télétravail – ont été sortis de l'étude les enseignants (855 700), dont le régime de travail ne stipule que le nombre d'heures de cours et le calendrier[51]. Sur l'effectif des services sondés, seuls 343 cas de télétravail hors télétravail statutaire (en situation de « télétravail gris ») sont remontés, soit un ratio de 1 pour 2 700 agents.

À titre de comparaison, le nomadisme totalise 53 872 agents (soit 5,9% des effectifs), un chiffre minoré selon les rapporteurs. Le plus souvent informel, il se caractérise par une connexion à la messagerie de l'établissement (via une clé 3G) lors des déplacements des agents ou à domicile, « […] *pour terminer ou commencer leur travail voire pour certains restent chez eux, sans formalisation, pour travailler*

[49] Cabinet Roland Berger / Centre d'analyse stratégique. *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* [en ligne]. Paris : Centre d'analyse stratégique, novembre 2009, p. 41. [Consulté le 25 août 2020]. Rapports et documents. Format PDF. Disponible sur : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/588dcf00d01.pdf.

[50] Michel Lartail, Cédric Siben, Benoît Bettinelli. *Op. cit.* p. 6.

[51] Bien que, selon le rapport Pierre Morel-A-Lhuissier de 2006, ils soient 15% à se considérer comme télétravailleurs fixes à domicile, 6% comme télétravailleurs fixes alternants et 5% comme nomades : « *Ils sont effectivement fortement utilisateurs de l'informatique,* précise-t-il, *et partagent leur temps entre la préparation de leurs cours et la correction de copies, sans que l'on puisse parler de télétravail* stricto sensu ». Pierre Morel-A-Lhuissier. *Du télétravail au travail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française* [en ligne]. Paris : La Documentation Française, 2006, p. 31. [Consulté le 25 août 2020]. Rapports officiels. Format PDF. Disponible sur : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Du_teletravail_au_travail_mobile.pdf.

(cc) BY-NC-ND

sur un dossier ou un rapport »[52]. Parmi les ministères figurant dans la barre haute se distinguent l'Intérieur (16 500) et les Finances (13 069). La dotation des personnels en dispositif nomade est très hétérogène et ne se limite pas qu'aux administrations centrales ni à l'encadrement supérieur : à l'Agriculture, c'est l'ensemble du personnel doté d'accès distant qui bénéficie du dispositif (soit 6 000 agents).

Les enquêtes sur les conditions de travail de la Dares

Pour connaître l'évolution du télétravail les années suivantes, on doit se référer aux enquêtes sur les conditions de travail menées par la Direction de l'animation de la Recherche, des études et des statistiques (Dares), dépendant du ministère du Travail. Pour la sixième édition de son enquête en 2013[53], elle intègre pour la première fois les trois versants de la fonction publique ; nouveauté également, une rubrique spécifique traite du télétravail et des outils de travail à distance.

Dans la fonction publique d'État, la progression du télétravail passe du simple au double, de 7,8% d'établissements ayant adopté le télétravail en 2013 à 15,3% en 2016 ; dans la fonction publique territoriale, l'évolution est encore plus importante, passant de 3,5% à 15%. Si avancée il y a, elle reste toutefois à la marge : en 2016, dans la FPE, le télétravail ne concerne que 2,4% des effectifs, dans la FPT, 0,5%. En fait, les établissements favorisent les conditions matérielles du travail à distance : à la question « *L'établissement fournit-il à certains salariés des outils de travail à distance ?* », ils sont 49,4% dans la FPE et 65,2% dans la FPT à répondre par l'affirmative. Les effectifs concernés sont conséquents, avec 35,4% dans la FPE, 22,7% dans la FPT, sans aucune mesure avec la pratique du télétravail régulier. Les établissements ont-ils privilégié le travail à distance, dans l'attente du décret d'application de la loi de 2012, comme le suggère la DGAFP en 2018 ?

Tableau 2. Évolution du nombre de télétravailleurs dans la FPE et la FPT :

Années	**2004**	**2011**	**2013**	**2016**	**2019**
%	-1%	1,8%		2,4%	6,4%
Effectifs FPE		16 055	0,7%*	60 072	156 800
%			30 995	0,5%	1,2%
Effectifs FPT				9 886	22 824

Sources : 2004. Rapport Pierre Morel-A-Lhuissier (2006) ; 2011. CGIET (2011) ; 2013, 2016 et 2019. DARES. **Applicable aux deux fonctions publiques.*

L'enquête de 2016 met particulièrement en lumière le « flottement » persistant entre la pratique du *travail à distance* et le *télétravail*. Le décompte global des télétravailleurs, toutes catégories confondues, fait état de 7 705 agents pour la FPE et de 8 680 agents pour la FPT, soit un total de 16 385 télétravailleurs pour 3 163 établissements répondants. Or, la déclaration de ces mêmes établissements sur l'effectif global des télétravailleurs fait état de 12 299 agents, soit une variation de 33%. On ne peut imputer aux auteurs du questionnaire, qui séparent clairement en deux cases

[52] Conseil général de l'environnement et du développement durable. *Le télétravail dans les services du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Rapport n°007818-01* [en ligne]. Paris : Conseil général de l'environnement et du développement durable, décembre 2011, p. 16 [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.vie-publique.fr/var/storage/rapports-publics/124000133.pdf.

[53] Le résultat des enquêtes de 2013 et de 2016 nous a été directement communiqué, après autorisation, par Quetelet-Progedo Diffusion. Pour 2013, voir : Dares. Les conditions de travail : édition 2013. Dans : *Portail de la Dares* [en ligne]. Mis à jour le 31 mars 2015. [Consulté le 23 janvier 2021]. Disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/les-conditions-de-travail-edition-2013 ; pour 2016 : Conditions de travail : les risques psychosociaux (CT-RPS 2016). Dans : Portail de la Dares [en ligne]. 1er mars 2016. [Consulté le 23 janvier 2021]. Disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/conditions-de-travail-les-risques-psycho-sociaux-ct-rps-2016.

BY-NC-ND

distinctes le travail à distance et le télétravail, d'avoir induit en erreur les répondants, même s'il convient de souligner qu'aucune définition n'a été donnée préalablement par la Dares.

Un autre point mérite qu'on s'y attarde : le niveau d'équipement des agents. Dans leur grande majorité, ces derniers travaillent sur un ordinateur connecté à un réseau (82,9% pour 50% et+ dans la FPE, 58% pour la FPT), sous-entendu un serveur de stockage en réseau (NAS), et disposent d'une connexion Internet (77% pour 50% et+ dans la FPE, 58,2% dans la FPT). Cette forte proportion d'agents dépendant d'un réseau interne à l'organisation, en particulier pour l'accès aux applications métiers et la sauvegarde des fichiers volumineux, peut expliquer en partie le faible développement du télétravail. D'un autre côté, la généralisation de l'accès à l'Internet traduit à la fois la nécessité pour les agents de travailler sur des applications web et la capacité à réaliser certaines tâches à distance, en relative autonomie, car ne nécessitant qu'un accès restreint aux données de travail et aux outils de bureautique (consultation de mails, rédaction de rapports, etc.).

Pour finir, l'enquête de 2016 met en évidence les profondes disparités existant entre les catégories d'agents télétravailleurs : dans la FPE, parmi les établissements répondants, les cadres A fournissent le plus gros contingent, avec 73% de télétravailleurs, contre 20,1% en B et seulement 6,7% en C. Dans le FPT, cet écart est plus réduit, avec un rééquilibrage au profit des catégories C (29,3%).

Une analyse de la Dares de novembre 2019, s'appuyant sur l'enquête Sumer 2017, vient confirmer cette hyperconcentration des cadres : 16,1% d'entre eux pratiquent régulièrement le télétravail, contre 3% pour les deux autres catégories. À rebours des idées reçues, le « télétravail des cadres » est même plus fréquent dans la fonction publique que dans le privé (11,1%). Il est également plus occasionnel (15,1% pour quelques jours ou demi-journées par mois) que régulier (4,7% pour un jour de télétravail par semaine)[54].

2) Un état des lieux parcellaire pour les bibliothèques

Des enquêtes locales, plus ou moins représentatives

Faute de données suffisantes, il est tout aussi difficile de dresser l'état des lieux détaillé du télétravail dans les bibliothèques universitaires et de recherche. Certes, en octobre 2018, le Syndicat général de l'éducation nationale Sgen-CFDT a lancé une enquête sur le télétravail auprès des personnels BIATSS de l'enseignement supérieur et la recherche[55]. Sur les 1 191 répondants, 34% exercent dans un établissement où le télétravail est mis en œuvre, et parmi eux, 65% le pratiquent (soit 22% des répondants). Ils télétravaillent 2 jours par semaine en moyenne et presque exclusivement à domicile (96%).

Par ailleurs, une très large majorité des répondants qui ne le pratiquent pas souhaiterait avoir accès au télétravail (90%). Il est cependant impossible d'en évaluer la progression, du moins au niveau national.

[54] Sébastien Hallépée, Amélie Mauroux. *Op. cit.* p. 44.
[55] Carole Chapelle. Enquête télétravail dans l'Enseignement supérieur et la recherche [en ligne]. Sgen-CFDT, novembre 2018. [Consulté le 25 février 2020]. Disponible sur : https://www.sgen-cfdt.fr/actu/enquete-teletravail-dans-lenseignement-superieur-et-la-recherche.

(cc) BY-NC-ND

Pionnière dans son déploiement, l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) publie ses chiffres du télétravail depuis 2016. Les jours éligibles au télétravail sont le lundi et/ou le vendredi. Entre 2016 et 2019, le nombre de télé-travailleurs croît à une moyenne annuelle de 11,6%, sur un effectif théorique de bénéficiaires qui reste stable (75 en 2016, 79 en 2019).

Le nombre global de jours de télétravail croît lui aussi, passant de 42 jours en 2016 à 67 en 2019. La prédominance des cadres A dans l'établissement et, pour ainsi dire, l'absence de services aux publics, explique pour bonne part qu'en 2019, la part des agents télétravailleurs représentait 51,1% des effectifs de l'Abes[56].

À la BnF, 18% des agents ont recours au télétravail ou au travail à distance, situation déclarée avant la période de confinement (mars 2020) ; parmi eux, 28% sont en situation d'encadrement et 32% sont de catégorie A. Sur ces 18% toujours, 11% ont signé une convention de télétravail et sont équipés en conséquence, tandis que 7% pratiquent le télétravail de manière informelle[57].

Une enquête menée en ligne par le magazine Archimag du 20 avril au 7 mai 2020 a révélé que le télétravail constituait une « découverte totale » pour 81,5% des bibliothécaires, ce qui induit par défaut qu'avant la période de confinement, 18,5% le pratiquaient déjà régulièrement (5%) ou ponctuellement (13%)[58]. Par ailleurs :

> « […] *6% seulement des bibliothécaires estiment que leur organisation était déjà entièrement prête pour le télétravail, et 35% en partie. C'est beaucoup moins que la moyenne des répondants. Près de 60% réalisent que leur organisation ne l'était pas tellement, voire pas du tout* »[59].

L'enquête télétravail de l'été 2020

L'enquête conduite de juin à août 2020 dans le cadre du mémoire de DCB29 montre que 21,5% des 195 répondants de la filière bibliothèque avaient une pratique du télétravail antérieure à 2020, qu'elle soit ponctuelle ou régulière. Un chiffre qui s'accorde avec l'enquête Sgen-CFDT de 2018, même si la taille de notre échantillon est six fois moindre. En outre, ils sont 19% non-pratiquants à se déclarer intéressés dans les bibliothèques où il a été déployé ; dans celles où il ne l'est pas encore, ils sont 36,4% de non-pratiquants à être intéressés.

Tableau 3. Part des agents de la FPE se déclarant, selon la filière :

Déclarants	BIB		ITRF	AENES	autre	TOTAL
	N	%				
télétravailleurs	42	21,5	14	-	10	66
intéressés par le télétravail	37	19,0	7	-	4	48
pas intéressés par le télétravail	17	8,7	4	-		21
n/a	99	50,8	12	1	10	122
Total	**195**	100	**37**	**1**	**24**	**257**

[56] À l'Abes, 81% des effectifs relèvent de la catégorie A de la fonction publique. La population des personnels fonctionnaires reste la plus représentée (68%). ABES. *Bilan social 2019* [en ligne]. Montpellier : ABES, 2020, p. 6 [Consulté le 21 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://abes.fr/bilan-social-abes-2019/.

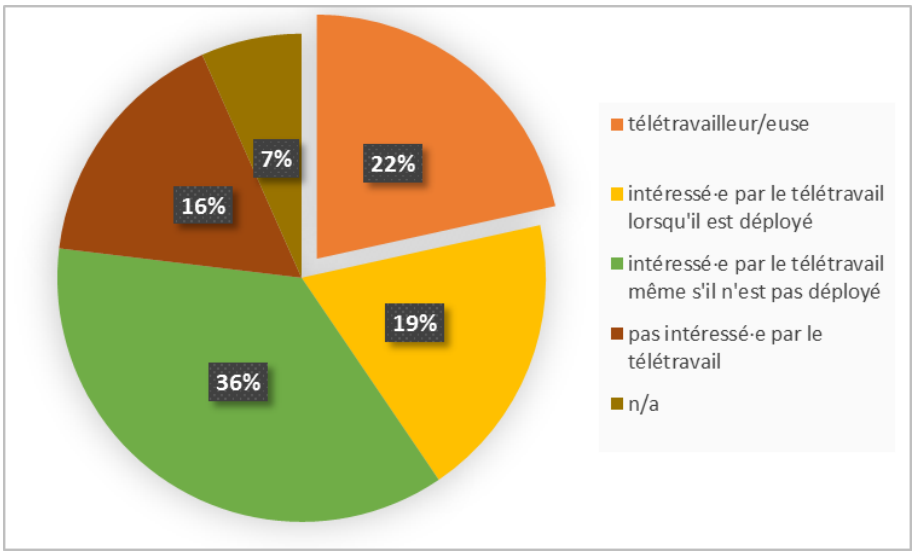
[57] *Bilan de la crise sanitaire à la BnF : retour sur la période du printemps* [en ligne]. Webinaire de la BnF #4, 25 novembre 2020. [Consulté le 5 mars 2021]. Format vidéo. Disponible sur : https://vimeo.com/484020698/c83cb53dd5.

[58] Louise Guerre. 81 % des bibliothécaires ont totalement découvert le télétravail durant le confinement. *Archimag* [en ligne]. 12 mai 2020. [Consulté le 25 août 2020]. Disponible sur : https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2020/05/12/81-bibliothecaires-totalement-decouvert-teletravail-confinement.

[59] *Ibid.*

(cc) BY-NC-ND

Graphique 1. Répartition des déclarants de la filière bibliothèque :



Comme on pouvait s'y attendre au regard de la situation observée par la Dares en 2016 et en 2019, ce sont bien les catégories A qui concentrent les plus forts taux de télétravailleurs : toutes filières confondues, ils représentent 72,7% des effectifs télétravailleurs, sur une cohorte de 66 agents.

Tableau 4. Répartition des télétravailleurs par filière et par catégorie :

Catégorie	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
A	30	71,4	13	92,9	48	72,7
B	6	14,3	1	7,1	7	10,6
C	3	7,1	-	-	4	6,1
n/a	3	7,1	-	-	7	10,6
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100

Certes, le taux de participation à l'enquête des cadres A atteint 63% dans la filière bibliothèque (75,6% chez les ITRF), ce qui contribue à déséquilibrer la représentativité des autres catégories. Les canaux d'information utilisés pour la diffusion de l'enquête (forum ADBU, séminaire Biblio-Covid en ligne, réseaux sociaux) n'ont sans doute pas permis d'atteindre toutes les catégories, seulement les plus informées et en particulier, celles se considérant les plus concernées par cette pratique. Toutefois, il convient de se poser la question des motifs qui ont conduit des agents à ne pas répondre au sondage alors que l'information a été reprise dans la lettre interne de certains établissements, comme nous avons pu le constater.

Faudrait-il ne retenir du télétravail qu'une sorte de prérogative des cadres ? De fait, les résultats de la troisième et dernière édition de l'étude Malakoff-Humanis sur le télétravail (2020) témoignent de cette profonde disparité entre les télétravailleurs, qu'ils soient cadres (69%), managers (44%) ou non-managers (22%)[60].

À cette « inégalité d'accès » s'ajoute également une disparité géographique : la région parisienne compte 41% de télétravailleurs contre 27% dans le reste de la France. Une situation de laquelle, en somme, les bibliothèques universitaires et de recherche ne semblent pas se départir, mais qu'il convient d'analyser dans le détail.

[60] Malakoff Humanis. *Étude Télétravail 2020. Regards croisés salariés / entreprises 3e édition* [en ligne]. Paris : Malakoff Médéric Humanis, 11 mars 2020. 29 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-etude-teletravail-2020-f40d--3a59.html

BY-NC-ND

*

* *

Le télétravail serait-il condamné à ne rester qu'un « objet sans désir »[61] ? La mise à plat sur une perspective historique du télétravail a permis de revenir sur l'ambition politique et sociale qui l'a porté, à la fois comme issue espérée à une sortie de crise à la fin des Trente Glorieuses et comme instrument d'aménagement du territoire. Il est d'ailleurs intéressant de voir ressurgir, dans la presse de ces derniers mois, le concept du télétravail comme levier de développement au profit des villes moyennes[62]. Cependant, il est à relever qu'en dépit de la politique volontariste de l'État et dans une certaine mesure, des collectivités territoriales, le télétravail n'a connu jusqu'à présent qu'un faible engouement. Si le secteur public n'est certes pas « en retard » comme l'ont démontré les dernières enquêtes de la Dares, le déploiement du télétravail reste limité et qui plus est, essentiellement destiné aux cadres. À ce titre, l'enquête que nous avons conduite montre que les bibliothèques universitaires et de recherche n'échappent pas à ce phénomène.

Il conviendrait toutefois, avant de clore ce premier chapitre, d'évoquer le télétravail *gris*, cette pratique de travail non déclarée, non régulée, mais largement intégrée au fonctionnement des organisations, voire « institutionnalisée » : à la fois solution à l'imprévu (grèves, intempéries…) et mal nécessaire pour clore les dossiers qui n'ont pas été traités à temps, il tient de l'arrangement informel entre l'agent et son encadrant. Près de 70% des pratiques de télétravail se feraient aujourd'hui de façon informelle[63]. Cette situation contribue à ralentir les efforts de « normalisation » dont tiennent lieu les cadres réglementaires que nous avons évoqués. De fait, adopter le télétravail, c'est regarder en face la réalité de son organisation, en termes de maturité numérique, de modes de management et reconnaître que l'organisation du travail doit elle-même évoluer. Une démarche courageuse qui demande de prendre en compte « *un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides* », précise l'ANI de 2005, mais qui n'est ni exempte de freins structurels et managériaux, ni de préjugés.

[61] Aguilera Anne, Lethiais Virginie, Rallet Alain et al. Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'Économie régionale & urbaine* [en ligne] 2016/1, février, p. 245-266. [Consulté le 5 mars 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-1-page-245.htm.

[62] Delphine Berbeau et Sophie Le Renard. Monde d'après : la revanche des villes moyennes. *La Gazette des communes* [en ligne]. 12 juin 2020 [Consulté le 6 mars 2021]. Disponible sur : https://www.lagazettedescommunes.com/682789/monde-dapres%E2%80%89-la-revanche-des-villes-moyennes%E2%80%89/

[63] Grégoire Epitalon. *L'entreprise face aux défis du télétravail gris* [en ligne]. LBMG Worklabs, 2017, 15 p. [Consulté le 6 mars 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.lbmg-worklabs.com/wp-content/uploads/2017/05/Article-de%CC%81fis-du-te%CC%81le%CC%81travail-gris-final-1.pdf.

(cc) BY-NC-ND

PARTIE 2. LE TELETRAVAIL, DE SA MISE EN OEUVRE AU RETOUR D'EXPERIENCE

I. METTRE EN PLACE LE TELETRAVAIL : ACTEURS, CRITERES ET OBLIGATIONS

Le télétravail se situe à la croisée de quatre dynamiques : d'abord, il est une opportunité pour l'agent d'atteindre une meilleure conciliation entre sa vie privée et sa vie professionnelle ; ensuite, il est fondé sur la confiance et le dialogue constructif entre l'agent et sa hiérarchie, qui fixent ensemble des objectifs professionnels atteignables ; par ailleurs, il s'appuie sur les nouveaux usages du numérique, qui constituent une compétence clé ; enfin, il recouvre une dimension environnementale et durable qui contribue à faire grandir la responsabilité sociale des organisations.

Le déploiement du dispositif dans les universités sollicite l'intervention de plusieurs acteurs et pose la question du rôle joué par les SCD (1). Les chartes du télétravail élaborées par les universités constituent cependant un cadre suffisamment souple pour permettre aux bibliothèques d'y intégrer leurs propres contraintes (2). Cette articulation entre la tutelle et le SCD amène à dresser un bilan de conformité avec les obligations légales et réglementaires évoquées dans la première partie (3).

1) La mise en œuvre du télétravail : une affaire discutée au sommet… sans les bibliothèques

Des bibliothèques mises à l'écart des discussions

Le déploiement du télétravail en bibliothèque universitaire implique une série d'acteurs qui dépassent largement le cadre de la direction des SCD. Au premier rang figure leur tutelle, l'université. Sur le plan organisationnel, la loi LRU (2007) a complètement intégré les bibliothèques universitaires à la structure globale des établissements, transférant à ces derniers la gestion du budget et des ressources humaines des bibliothèques[64]. La question du télétravail relève donc pleinement de la tutelle.

Ainsi, comme c'est le cas pour les conseils centraux, les universités n'ont pas d'obligation à convier les directions des bibliothèques aux réflexions conduites en interne par les services centraux :

> « *En février 2020, le télétravail en phase test a été proposé à quelques personnes de services triés sur le volet par l'université (essentiellement des personnes des services informatiques et des services centraux de l'université). La bibliothèque n'a même pas été consultée pour faire partie des services tests, ce que mon directeur déplore* » explique ainsi une participante à l'enquête de l'été 2020.

[64] Bérengère Faussurier. Le SCD et son université de tutelle : état des lieux et perspectives. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne]. 2016, n° 9, p. 122-133. [Consulté le 6 février 2021]. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/le-scd-et-son-universite-de-tutelle_66698. Voir aussi : Christophe Pérales. La loi LRU a 5 ans : bientôt l'âge de raison ? *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2013, n° 1, p. 25-29. [Consulté le 6 février 2021]. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0025-005.

BY-NC-ND

De fait, les personnels des bibliothèques sont représentés au sein du collège BIATSS (qui réunit les personnels des bibliothèques, les ingénieurs, les personnels administratifs, techniques, sociaux et de santé) et dans les instances représentatives des personnels qui participent aux négociations sur le télétravail.

Parmi elles, sont actifs :

- Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui se prononce sur la protection de la santé et de la sécurité des agents et l'amélioration des conditions de travail ;
- Le Comité technique (CT), qui donne son avis sur l'organisation et le fonctionnement des services, les méthodes de travail, les évolutions technologiques, la formation des personnels, etc.

Les discussions, conduites par les services centraux (DGS, généralement appuyés des DRH et DSI) aboutissent à une délibération du Conseil d'administration qui acte, en séance plénière, le déploiement du télétravail, la charte afférente et les modalités de sa mise en œuvre pour tous les personnels – hormis ceux qu'elle aurait exclus du dispositif[65].

Dans ce schéma, certes simplifié, du processus de décision, la participation des bibliothèques est limitée ; lorsqu'ils sont consultés, les personnels se montrent assez critiques sur la démarche adoptée :

> « *Il y a à peu près un an et demi de ça, on avait répondu à un questionnaire de l'université à propos du télétravail parce qu'on y réfléchissait tout doucement, peut-être pour mettre en place une journée par semaine, quelque chose comme ça, et en fait la BULCO s'est trouvée complètement exclue du groupe de travail au final* », explique Virginie Delrue, magasinière à la BULCO (Université du Littoral)[66].
>
> « *Pour l'instant, je suis dans un établissement n'ayant pas mis en place de charte ni quoi que ce soit....la question est donc très embryonnaire et nous bénéficions de très peu d'informations. Une enquête a été menée il y a maintenant un an mais sans retour et à ma connaissance, sans propositions concrètes faites aux agents* » ajoute un autre répondant.

Du point de vue des agents, c'est une certaine conception du travail en bibliothèques qui prédomine dans les débats, liée à une « *méconnaissance du travail des bibliothèques, tout simplement* », « […] *au-delà de l'accueil, en bibliothèque, il ne se passe rien pour plein de gens* », « *avant le confinement, l'université avait déployé le télétravail... sauf pour la BU, ne voyant sans doute pas comment un·e bibliothécaire peut travailler à domicile* ».

Bérengère Faussurier, dans son mémoire consacré aux relations entre les SCD et leur université de tutelle, évoquait justement, à propos de cette mise à l'écart des conseils centraux, cette perception « *assez répandue de la bibliothèque ; celle d'un*

---

[65] À l'Université Côte d'Azur, sont exclus du dispositif les apprentis et les stagiaires issus de formation ; à Aix-Marseille Université (AMU), ne rentrent pas dans le champ d'application 10 catégories de personnels, des fonctionnaires stagiaires aux doctorants contractuels, en incluant les personnels en période d'essai, les contrats aidés ou d'insertion, les étudiants sous contrats ou encore, les enseignants-chercheurs. Université Côte d'Azur. *Charte du télétravail Université Côte d'Azur* [en ligne]. Conseil d'administration du 18 juillet 2019, délibération 2019-58, 26 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://cutt.ly/9l7FoQI ; Aix-Marseille Université. *Charte de mise en œuvre expérimentale du télétravail au sein d'Aix-Marseille Université* [en ligne]. 2019, 11 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://daji.univ-amu.fr/sites/daji.univ-amu.fr/files/ca_pv/charte_de_mise_en_oeuvre_de_lexperimentation_du_teletravail_v10.pdf

[66] Extrait de l'entretien de Virginie Delrue, 13 novembre 2020.

(cc) BY-NC-ND

espace immobile, au sein duquel les collections constituent l'activité prioritaire, et où les agents ont pour fonction majoritaire d'en assurer l'acquisition et le prêt »[67]. Identifiées comme des « structures fragiles », les bibliothèques souffriraient d'une faible reconnaissance de la légitimité de leur action[68].

Des SCD plus participatifs que décideurs

Si les directions des bibliothèques n'ont pas été impliquées dans les réflexions sur le télétravail, elles n'en sont pas pour autant exclues. Comme n'importe quel autre service de l'université, elles sont invitées à participer à son déploiement :

> « *L'Université d'Aix-Marseille a lancé une "phase d'expérimentation" du télétravail à partir de septembre 2019. Au début de l'année, elle a lancé un appel à candidatures, prévoyant que seules quatre structures de l'université (et une soixantaine d'agents en tout) seraient retenues. Le SCD, dans une démarche volontariste, a candidaté et a été retenu ; 15 agents sont désormais concernés* » explique Johann Berti, son directeur.

Les chartes du télétravail ouvrant par définition le dispositif à l'ensemble des personnels BIATSS, le principal enjeu pour les agents souhaitant y recourir, consiste à répondre aux critères d'éligibilité inscrits à la charte et de bénéficier de l'appui de leur hiérarchie, même lorsque celle-ci n'est pas partie prenante :

> « *Mon service ne faisait pas parti du dispositif de test, cependant j'ai été admise au (triple) motif suivant : 1° résidant à 200 kilomètres de mon lieu de travail ; 2° fonctions hautement compatibles avec le télétravail (responsable système d'information documentaire) ; 3° confiance de toute part : hiérarchie, équipe...* » évoque une participante à l'enquête.

Ceci étant, le télétravail, même lorsqu'il est rendu accessible à l'ensemble des personnels, n'est pas nécessairement adopté, le principe du volontariat demeurant, de fait, un principe fondamental : « *le télétravail est possible dans mon service, mais n'a pas fait l'objet de demandes jusqu'alors* » ou alors seulement avec parcimonie : « *quelques agents autorisés* […] *non issus de services comme les services au public ou le service des ressources documentaires* », « *le télétravail est limité à 5 personnes par ma structure composée d'environ 150 personnes dans 10 bibliothèques de taille très diverses* », « *quelques cadres ont bénéficié de dispositifs de télétravail occasionnel ou hebdomadaire* […] *Cela restait donc des situations marginales* » évoquent, tour à tour, les répondants à notre enquête.

Une situation qui revient à favoriser le télétravail informel, plus souple et surtout, hors cadre réglementaire imposé par les chartes du télétravail, perçues comme pesantes dans leur application. Ce qui ne veut pas dire pour autant que les SCD se soient désengagés. Nombreux sont ceux qui ont su investir la question des critères d'éligibilité, véritable enjeu dans la mise en œuvre du dispositif dans les services.

[67] Bérengère Faussurier. *Op. cit*. p. 26.
[68] Florence Roche, Frédéric Saby (dir.). *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « Papiers », 2013 p. 164. Papiers, 2114-6551. ISBN 979-10-91281-13-3.

(cc) BY-NC-ND

2) Les critères d'éligibilité, véritable enjeu pour les SCD

Ce que disent les chartes…

On l'a dit : en principe, l'université ouvre à l'ensemble de ses agents titulaires l'accès au télétravail. Il ne constitue pas une obligation ; il s'agit d'une démarche volontaire, réversible, basée sur la capacité de l'agent à exercer son activité de façon autonome, dans un rapport de confiance mutuelle avec son supérieur hiérarchique. Les droits et obligations de l'agent sont conservés et le télétravail garantit l'égalité de traitement.

Les chartes du télétravail en fixent les modalités, souvent très en détail : celle de l'Université de Nice-Sophia-Antipolis compte pas moins de 21 articles, et aborde le télétravail depuis le cadre réglementaire en vigueur jusqu'au suivi du dispositif (bilan annuel présenté au CHSCT et au CT), en passant par la durée et la quotité de l'activité en télétravail, les critères d'éligibilité, la procédure de demande et les voies de recours, l'équipement informatique, la sécurité et la protection des données, les mesures de prévention et d'accompagnement[69] (voir annexe 2).

Les conditions d'éligibilité déclinées dans ces chartes ne diffèrent pas des dispositions énoncées dans l'arrêté du 3 novembre 2017[70] : notamment les activités impliquant la nécessité d'assurer un accueil ou une présence physique dans les locaux de l'administration auprès de tiers (agents, usagers, élèves, étudiants…) ne sont pas éligibles. Il appartient ensuite au supérieur hiérarchique d'évaluer si tout ou partie des activités exercées par l'agent sont éligibles :

> « *L'inéligibilité de certaines activités au télétravail, si celles-ci ne constituent pas la totalité des activités exercées par l'agent, ne s'oppose pas à la possibilité pour l'agent d'accéder au télétravail dès lors qu'un volume suffisant d'activités en télétravail peut être identifié et regroupé au minimum sur une journée* » précise la charte de l'Université Clermont-Auvergne[71].

> « *Il appartient aux responsables hiérarchiques directs, saisis par un agent d'une demande, de définir et d'expliquer quels sont les postes non éligibles au télétravail, c'est-à-dire ceux des agents dont les missions nécessitent une présence physique indispensable à la réalisation de leur mission. La limite du nombre de télétravailleurs par entité de travail est laissée à l'appréciation du chef de service mais doit être compatible avec le bon fonctionnement de l'équipe* » détaille encore celle de l'Université de Bourgogne[72].

---

[69] Université Nice Sophia-Antipolis. *Charte du télétravail Université Nice Sophia-Antipolis* [en ligne]. Conseil d'administration du 24 septembre 2019, délibération n°2019-59, 24 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://intranet.unice.fr/vie-institutionnelle/instances-de-gouvernance/conseil-dadministration/pv-releves-de-decisions-deliberations-decisions/2019-seances-du-conseil-dadministration/7-ca-du-24-septembre-2019/201959chartetltravail.pdf.

[70] Arrêté du 3 novembre 2017 portant application au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. [en ligne]. JORF n°0263 du 10 novembre 2017. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2017/11/3/ESRH1728136A/jo/texte.

[71] Université Clermont-Auvergne. *Charte du télétravail à l'UCA* [en ligne]. Conseil d'administration du 28 juin 2019, délibération 2019-06-28-08, 50 p. [Consulté le 20 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.uca.fr/medias/fichier/deliberation-ca-2019-12-13-06-actualisation-protocole-teltravail-1_1576685337752-pdf.

[72] Université de Bourgogne. *Charte du télétravail à l'université de Bourgogne* [en ligne]. Conseil d'administration du 25 mars 2019, délibération n°2019-25/03/2019-10, 6 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible

(cc) BY-NC-ND

On l'aura compris : il revient aux bibliothèques d'identifier lesquelles de leurs activités sont compatibles avec le télétravail. Pour les y aider, les DRH mettent à la disposition des candidats des fiches d'auto-évaluation, destinée à leur offrir une vision claire de leurs motivations, de leur aptitude au télétravail en relation avec leurs missions et leur situation personnelle ; certaines en proposent également à destination des encadrants, accompagnées d'une évaluation des risques liés aux activités de télétravail. Ces fiches sont majoritairement adaptées de celles proposées par le guide télétravail édité par la DGAFP en 2016[73].

Nous avons reproduit ci-dessous la grille proposée par l'Université Clermont-Auvergne aux encadrants[74] :

Grille 1. Évaluation des risques liés aux activités de télétravail, annexe 4.1 de la Charte du télétravail de l'Université Clermont-Auvergne, 2019 :

Risques	Exemples de mesures de prévention
Risques psychosociaux : - Isolement social et professionnel - Difficulté à scinder vie privée / vie professionnelle - Management du télétravailleur - Désocialisation causée par la distance - Rejet des collègues - Passage au télétravail	-Réunion de service hors période de télétravail -Réunion bilan au retour du télétravail -Respect par manager et télétravailleur des horaires de télétravail définis -Point téléphonique dans la journée -Questionnaire auto-évaluation sur aptitude au télétravail permettant une prise de conscience sur les problématiques du télétravail -Formation pour manager de télétravailleurs -Formation pour futurs télétravailleurs -Possibilité arrêt du télétravail par une des deux parties à tout moment par écrit
Risque du travailleur isolé	-Fourniture d'un téléphone portable -Contact téléphonique ou mail dans la journée -Présence d'une tierce personne
Risque lié au travail sur écran	-Pauses régulières -Ergonomie du poste de travail
Risque électrique	-Conformité électrique
Risque de chute de plain-pied	-Dégagement des surfaces encombrées -Pièce dédiée au télétravail -Rampe en cas d'escalier

sur : http://www.u-bourgogne.fr/wp-content/uploads/2019/03/CA-25032019-delib10-ct-dispositif-teletravail-rentree-2019.pdf. .

[73] Ministère de la Fonction publique / DGAFP. *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique* [en ligne]. 2016, 144 p. [Consulté en ligne le 22 mai 2018]. Format PDF. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf.

[74] Université Clermont-Auvergne. *Op. cit.*, annexe 4.1, p. 15.

(cc) BY-NC-ND

… et ce que font les SCD

Ces supports n'empêchent nullement les services de procéder autrement. Ainsi, le SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) a décidé, courant 2019, de conduire un audit interne, « *en complément de la campagne menée par l'université, pour instruire les demandes des agents de la BU* », précise sa directrice-adjointe, Maria Duriez-Le Guen[75]. L'approche par activités est privilégiée, même si elle reste largement tributaire d'une répartition par corps.

Grille 2. Évaluation des missions télétravaillables, SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, 2021 :

Catégorie d'agent	Missions télétravaillables
Magasiniers	aucune tâche télétravaillable
Agents administratifs	assurent une forme d'accueil (service livraisons, accueil téléphonique) mais sinon une grande part de leurs missions sont télétravaillables, en fonction des contraintes du calendrier budgétaire
BIBAS ou techniciens (ITRF BAP F), bibliothécaires	formation des usagers (mise à jour des supports de formation, séances de formation de groupes et rendez-vous individuels de formation en ligne (avec les applications Zoom ou Teams) ; corrections de bibliographies de thèses ; acquisitions (passation des commandes sur la plateforme du fournisseur) ; signalement des collections dans HAL ; recueil de statistiques ; alimentation de l'intranet
Conservateurs de l'équipe de direction	le télétravail sera plus délicat à mettre en place pour les responsables de bibliothèques, mais il est possible. Pour la direction proprement dite, en fonction des réunions, déplacements sur les sites de la BU en région Champagne-Ardenne et autres contraintes, la possibilité d'un jour fixe de télétravail n'est pas retenue, mais nous pourrons bénéficier d'un « jour flottant »

Il fait peu de doute cependant pour que ce type d'initiative soit restée de l'ordre de l'exception. Dans leur grande majorité, les entretiens que nous avons pu conduire et les résultats de l'enquête confirment que l'évaluation se tient à huis clos. Un exercice difficile du reste, pour l'encadrant, qui doit décider seul des activités éligibles au télétravail et justifier de ses choix :

> « […] *dans mes équipes, j'ai des agents qui demandent du télétravail, et j'ai beau tordre leur fiche de poste en origami, je ne trouve pas le moyen de remplir une journée par semaine de télétravail* », témoigne un responsable des services au public.

[75] Retour d'entretien de Maria Duriez-Le Guen, 16 novembre 2020.

(cc) BY-NC-ND

« *Il y en a qui peuvent télétravailler de façon naturelle, les cadres en gros, mais les magasiniers par exemple, ils font quoi ?* » fait remarquer un conservateur.

D'autant qu'il incombe au chef de service de définir les modalités de mise en œuvre et la quotité de télétravailleurs « *compatible avec le bon fonctionnement de l'équipe* »[76]. L'accès au télétravail pour les agents ne doit pas s'opérer au détriment ni de l'organisation du travail, ni de la continuité et de la qualité du service public. À terme, se pose également la question de la soutenabilité de l'organisation en télétravail en cas d'affluence des demandes.

Transiger avec les contraintes

Ce sont là autant de variables qui viennent infléchir le déploiement du télétravail en bibliothèque et ajouter des conditions supplémentaires aux dispositions déjà existantes. En témoignent les nombreux commentaires laissés par les répondants lors de l'enquête de l'été 2020 :

« *Un jour par semaine maximum, si les fonctions le permettent, sans que ça gêne le service public, sans emmener d'ouvrages chez soi.* »

« *L'agent doit être autonome dans son travail, rester joignable pendant sa période de télétravail, assurer son entière souplesse en cas de réunions, formations, nécessité de service public (période d'interruption pédagogique, par exemple) en renonçant ponctuellement à sa demi-journée de télétravail.* »

« *Au niveau de la fonction publique, il me semble que ce sont trois jours par semaine qui sont autorisés par les textes au maximum. À l'université, ils ont mis un entonnoir, on n'a plus le droit qu'à une journée de télétravail par semaine, et à la direction de la bibliothèque, ils ont remis un entonnoir, si bien qu'on n'a plus le droit qu'à une demi-journée de télétravail par semaine.* »

Un effet « entonnoir » qui est souvent mal compris, voire mal vécu lorsque la distance géographique qui sépare le domicile de l'agent de son lieu de travail, souvent présenté comme un l'argument « phare » du télétravail, devient un critère discriminant dans la sélection des candidatures : tantôt « *la distance entre le domicile/télécentre et le lieu de travail n'est pas un facteur déterminant à une demande de télétravail* », tantôt « *seuls les agents habitant à plus de xx km de leur lieu de travail sont concernés* » ou bien encore « *le télétravail régulier hebdomadaire a été jusqu'ici octroyé sous conditions spécifiques, principalement de distance importante entre le domicile et le lieu de travail* ».

Dans le cas où plusieurs demandes de télétravail seraient faites dans un même service, les candidatures des personnels dont le temps de trajet est plus important sont susceptibles d'être acceptées prioritairement. Une décision qui dépend toutefois du cadre posé par la charte du télétravail et qui varie d'un établissement à un autre.

L'enjeu pour les bibliothèques de concilier dans le même temps les candidatures au télétravail et les contraintes de service public, trouve certainement son expression la plus pertinente dans le nombre de jours accordés au télétravail : dans leur

[76] Université de Bourgogne. *Op. cit.*, p. 4.

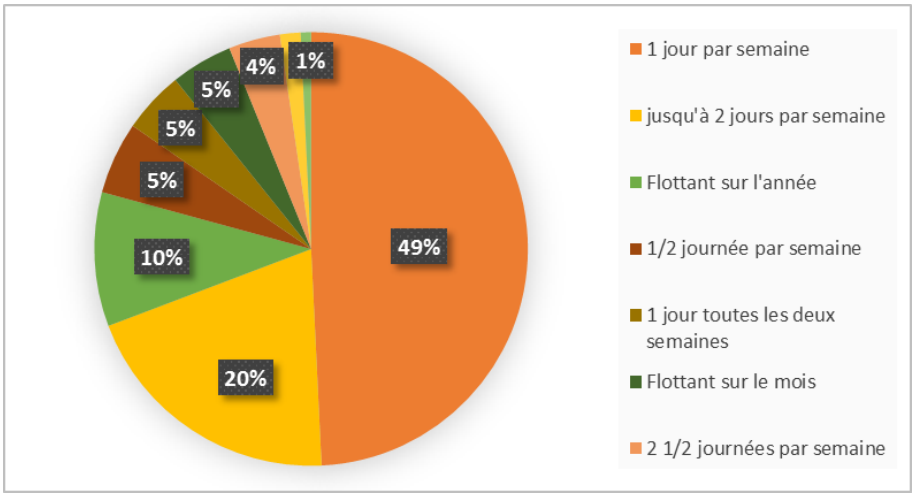
(cc) BY-NC-ND

grande majorité, les établissements privilégient la journée de télétravail hebdomadaire (49%) et ils ne sont que 20% à l'étendre jusqu'à deux jours (voir le graphique page suivante).

Fait notable, la formule du télétravail flottant, qui correspond à un quota de jours télétravaillés accordés annuellement (de 11 à 25 jours d'après les retours d'enquête), pris à la discrétion de l'agent et de son supérieur hiérarchique, est loin d'être marginale (10%) et pourrait même être plus largement adoptée suite au décret du 5 mai 2020.

Graphique 2. Répartition de la quotité de jours pouvant être télétravaillés d'après les déclarations des répondants :

Quotité	N	%
1 jour par semaine	64	49
jusqu'à 2 jours par semaine	26	20
Flottant sur l'année	13	10
1/2 journée par semaine	7	5
1 jour toutes les deux semaines	6	5
Flottant sur le mois	6	5
2 1/2 journées par semaine	5	4
jusqu'à 3 jours par semaine	2	2
1,5 jour par semaine	1	1
Total	130	100



L'examen d'une quinzaine de chartes de télétravail, provenant d'universités de taille très diverse, montre que la quotité minimale de télétravail est en moyenne fixée à une journée par semaine (en incluant la possibilité de cumuler deux demi-journées) et la quotité maximale à deux jours. En dépit des contraintes fortes pesant sur elles, les directions de bibliothèque accordent donc, à quelques exceptions près, une quotité de télétravail équivalente à celle fixée par les chartes des universités.

(cc) BY-NC-ND

3) Des obligations légales plus ou moins respectées

Une dotation inégale en équipements

Mettons à présent le focus sur les conditions d'exercice du télétravail. Sur les 257 répondants de la FPE, 66 se sont déclarés télétravailleurs (toutes filières confondues, 25,6% ; filière bibliothèque, 21,5%). Sur cette base, plusieurs questions touchant à l'environnement informatique et informationnel ont été posées. Il ressort qu'une majorité d'agents (68,2%) ont reçu de leur établissement du matériel complémentaire à celui dont ils disposaient déjà sur leur lieu de travail, constitué pour bonne part d'un ordinateur portable (56,1%) et d'un casque audio/micro (25,8%).

Tableau 5. Part des répondants télétravailleurs ayant reçu du matériel autre que celui déjà mis à leur disposition en présentiel, selon leur filière :

Télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	29	69,0	10	71,4	45	68,2
non	13	31,0	4	28,6	21	31,8
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Si oui, le(s)quel(s) :						
ordinateur portable	28	66,7	9	64,3	37	56,1
tablette tactile	-	-	-	-	-	-
clé 3G, 4G	3	7,1	-	-	3	4,5
casque audio/micro	11	26,2	6	42,9	17	25,8
Si non :						
matériel personnel	3	7,1	1	7,1	6	9,1
autre	7	16,7	3	21,4	10	15,2

En outre, le tableau met en évidence le recours à du matériel personnel ou à d'autres systèmes domestiques (non précisés dans l'enquête). Cette situation interroge : s'agit-il simplement d'une lacune de l'institution, ou bien cette information renvoie-t-elle à la pratique du télétravail *gris* ou informel ? Toléré, celui-ci est souvent lié à des évènements exceptionnels (intempéries, grèves, etc.) ou à une pratique occasionnelle, hors donc de la notion de « régularité » établie par la loi. Il est couramment présenté comme un succédané inévitable à la fonction de cadre :

> « […] *quelques cadres (le directeur adjoint, le responsable administratif, moi-même…) pratiquons le mélange des genres sciemment, pour terminer ce qu'il faut terminer, sans cadre puisque ce travail s'effectue à des moments normalement voués au repos. L'ENT est alors notre instrument de travail* », témoigne ainsi Fabrice Boyer, directeur de la Bibliothèque de l'Université Clermont-Auvergne (UCA)[77].

Avoir à disposition un poste informatique à domicile présente certes l'avantage de ne pas avoir à déplacer l'équipement de l'établissement hors de celui-ci ; il pose cependant la question de l'accès distant aux dossiers de travail ou, plus largement, aux serveurs internes, aux applications métiers et à la sécurisation des données exploitées dans ce cadre. Si près des trois quarts des télétravailleurs interrogés affirment disposer d'une connexion à distance sécurisée (VPN-Virtual Private Network, RDP-Remote Desktop Protocol, etc.), il reste qu'un quart d'entre eux travaillent sans

[77] Fabrice Boyer. Du télétravail en BU en temps de crise. Dans : *L'Alambic numérique. Un blog de la Bibliothèque de l'Université Clermont-Auvergne* [en ligne]. 18 mars 2020. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible sur : https://alambic.hypotheses.org/7084.

(cc) BY-NC-ND

connexion privée sécurisée, s'exposant au partage involontaire de données personnelles et d'informations professionnelles les concernant avec des tiers[78].

Tableau 6. Part des répondants télétravailleurs utilisant une connexion à distance sécurisée (VPN, RDP...), selon leur filière :

Télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	31	73,8	13	92,9	52	78,8
non	9	21,4	1	7,1	12	18,2
je ne sais pas	2	4,8	-	-	2	3,0
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100

Une information incomplète, des besoins mal évalués

C'est d'ailleurs le point critique de la formation des télétravailleurs déclarés : ils ne sont que 40,9% à avoir reçu une information détaillée sur la sécurité des systèmes informatiques ; pour les non-télétravailleurs, ce taux s'élève à 26,2% seulement (voir tableau 8 page suivante). De manière générale, ils ne sont qu'une faible majorité à considérer avoir reçu une formation spécifique au télétravail.

Celle-ci prend généralement trois formes :

- une session de formation en présentiel, généralement d'une demi-journée pour les personnels à une journée pour les encadrants, pilotée par la DRH ;
- une formation en ligne, via un tutoriel d'autoformation par exemple ;
- la lecture de la documentation afférente : charte du télétravail, manuel d'installation des outils, prévention des risques sanitaires, etc.

Tableau 7. Part des répondants télétravailleurs ayant reçu une formation spécifique de leur établissement :

Télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	26	61,9	7	50,0	39	59,1
non	13	31,0	6	42,9	23	34,8
c'est en cours	3	7,1	1	7,1	4	6,1
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Si oui :						
via un support en ligne	7	16,7	4	28,6	12	18,2
via un support téléphonique	2	4,8	-	-	2	3,0
via un manuel de procédure	8	19,0	2	14,3	12	18,2
autre (dont présenciel)	18	42,9	4	28,6	26	39,4
Si non :						
avais déjà reçu une formation	-	-	-	-	-	-
avait expérience antérieure	4	9,5	-	-	4	6,1
s'est autoformé·e	7	16,7	1	7,1	11	16,7
n'en a pas ressenti le besoin	6	14,3	6	42,9	13	19,7

S'il est fait obligation à l'établissement employeur de former préalablement les agents à la pratique du télétravail, on peut se poser la question, au regard du taux élevé de personnels non formés (34,8%), de l'application concrète des dispositions prévues par la loi et reprises dans les chartes du télétravail. Plus encore, quel est le

[78] En 2020, vingt-sept cyberattaques majeures ont visé des centres hospitaliers, selon le secrétaire d'État à la transition numérique. La presse a abondamment relayé les cas de Dax et de Villefranche en février 2021.

(cc) BY-NC-ND

degré de maîtrise des droits et des devoirs du télétravailleur dans la fonction publique pour les personnels bénéficiant du dispositif comme pour les encadrants ?

À la question de savoir quels documents ont été portés à la connaissance des télétravailleurs, la charte du télétravail arrive en tête (74,2% en détail, 18,2% partiellement) mais le niveau d'information semble ensuite se réduire : en moyenne, ils sont 44,4% à avoir eu en détail des informations relatives à l'ergonomie du poste de travail et les risques pour la santé (musculo-squelettiques et visuels, psychosociaux), 43,9% sur le droit à la déconnexion et on l'a déjà dit, 40,9% seulement sur la sécurité des systèmes informatiques.

Tableau 8. Nature de la documentation transmise aux répondants télétravailleurs :

Télétravailleurs	*en détail*	%	*partiel-lement*	%	*pas du tout*	%
Charte du télétravail	49	**74,2**	12	18,2	5	7,6
Sécurité des systèmes informatiques	27	40,9	21	31,8	18	27,3
Ergonomie du poste de travail	32	**48,5**	25	37,9	9	13,6
Risques musculo-squelettiques et visuels	28	42,4	21	31,8	17	25,8
Risques psycho-sociaux	28	42,4	16	24,2	22	33,3
Droit à la déconnexion	29	**43,9**	16	24,2	21	31,8
Total			**66**			

Plus particulièrement sur les risques psychosociaux, ils sont 33,3% de télétravailleurs à déclarer n'avoir reçu aucune information (et 55,5% de non-télétravailleurs), alors même que la prévention des RPS fait partie intégrante des obligations de l'établissement employeur[79].

En dépit du défaut d'information, ils ne sont pourtant que 27,3% à avoir cherché à se documenter par eux-mêmes. Une proportion non négligeable qu'il convient de mettre en rapport avec la part des télétravailleurs qui n'a pas ressenti le besoin de se former (19,7%) lorsque l'établissement ne le leur a pas proposé.

Le respect du temps de travail en question

La question du respect de la quotité d'heures de travail journalière en situation de télétravail mérite enfin d'être posée. L'enquête de l'été 2020 ne l'évoquait pas directement, mais sur le droit à la déconnexion, seuls 43,9% des télétravailleurs estimaient avoir reçu une information suffisante à cet égard.

En l'occurrence, les chartes du télétravail ne font pas distinction entre la durée quotidienne de travail prévue dans les modalités horaires de l'établissement et celle en télétravail ; du reste, le télétravailleur est tenu de respecter la réglementation en matière de temps de travail.

Dans les faits pourtant, la situation est plus nuancée : tout en restant joignables aux heures habituelles du bureau, les télétravailleurs aménagent leur temps de travail en y intégrant le gain de temps réalisé sur leur temps de transport : « *je me mets au travail plus tôt et je finis plus tard, sur ce qui aurait été mon temps de trajet aller ou retour. La pause de midi n'est pas affectée* », « *je travaille davantage en gagnant*

[79] Portail de la Fonction publique. *La prévention des risques psychosociaux* [en ligne]. 1er décembre 2014. [Consulté le 27 mars 2020]. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux.

(cc) BY-NC-ND

deux heures sur mon temps de déplacement » avec en contrepartie la possibilité de gérer son temps de manière plus souple, la « *possibilité d'adapter ses horaires* » : « *je peux moi-même gérer le temps consacré à une activité* » et « *travailler à des horaires moins contraints* », témoignent les participants à notre enquête.

Mais en l'absence d'un système de pointage, difficile de dire si les télétravailleurs effectuent le même nombre d'heures qu'en présentiel ; à bien y regarder, ils auraient même tendance à en faire plus : ici, « *temps de travail augmenté (temps de transport réinvesti dans le travail), débordement d'horaire systématique car pas l'impératif de prendre le train...* », là « *je travaille plus, plus longtemps, sans trop bouger parfois. Donc je suis davantage fatiguée et courbaturée certains jours* » ou encore « *on peut s'étaler plus de temps que prévu sur une tâche, l'interrompre et la reprendre plus tard. Du coup on se retrouve à télétravailler toute la journée* ».

Des risques qui nécessitent de trouver un équilibre entre les motivations des agents et leur désir de tirer profit le plus largement possible du temps en télétravail ; une régulation qui n'est pas non plus sans avoir d'impact sur le collectif de travail.

*

(cc) BY-NC-ND

II. UN EQUILIBRE A TROUVER ENTRE PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIF DE TRAVAIL

En mars 2020, l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) publiait les résultats d'une étude quantitative sur les effets du télétravail conduite auprès de dix agents du Centre hospitalier universitaire de Nice. Les auteurs mettaient en évidence une amélioration de la qualité de vie et la diminution de la sensation de stress chez les participants, mais notaient dans le même temps une augmentation du temps de travail et une dégradation des relations avec le collectif de travail[80].

De fait, le télétravail induit de trouver un équilibre entre les motivations individuelles des télétravailleurs et l'impact du télétravail sur le collectif de travail. Si, dans les bibliothèques, les personnels attendent du télétravail une plus grande économie et une meilleure efficacité dans la réalisation de leurs missions (1), l'introduction du télétravail dans le service n'est pas sans provoquer des inquiétudes, voire amorcer un changement de perception des relations professionnelles (2).

1) Impact du télétravail et motivations individuelles : de la recherche d'autonomie à l'efficacité

Impact du télétravail sur les conditions de travail

Comme on pouvait s'y attendre, 98,5% des télétravailleurs estiment que le télétravail a un impact sur leurs conditions de travail, tandis que 94,8% des non-télétravailleurs pensent qu'il pourrait en avoir un. On peut d'ailleurs relever que, pour la filière bibliothèque, les non-pratiquants ont un avis plus marqué (76,4%) que les pratiquants eux-mêmes (62,1%) (14 points d'écart). Cet intervalle se réduit nettement lorsqu'est abordée la question de la performance : les non-pratiquants sont 60,7% à estimer que le télétravail peut agir sur leur performance, les pratiquants 57,6% (3 points d'écart). Ramenés à l'échelle des répondants de la FPE, ils sont 84,8% des télétravailleurs à confirmer que le télétravail agit sur leur performance. Enfin, plus des trois quarts des répondants estiment que le télétravail participe à rendre l'organisation du travail plus moderne, plus innovante.

Tableau 9. Part des répondants estimant que le télétravail peut avoir un impact sur leurs conditions de travail :

	oui	%	non	%	s/a	%
Télétravailleurs						
BIB	41	62,1	-	-	1	1,5
ITRF	14	21,2	-	-	-	-
autre	10	15,2	-	-	-	-
Total	**65**	98,5	**-**	-	**1**	1,5
Non-télétravailleurs						
BIB	146	76,4	3	1,6	4	2,1
ITRF	21	11,0	1	0,5	1	0,5
autre	14	7,3	-	-	1	0,5
Total	**181**	94,8	**4**	2,1	**6**	3,1

[80] Le collectif de travail désigne un groupe d'individus travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe…). J.H. Planchard, Z. Velagic. Évaluation de l'impact psychologique du télétravail. *Références en santé au travail* [en ligne]. Mars 2020, n°161, p.49-58. [Consulté le 27 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-276/tf276.pdf.

BY-NC-ND

Tableau 10. Part des répondants estimant que le télétravail peut agir sur leur performance :

	oui	%	non	%	s/a	%
Télétravailleurs						
BIB	38	57,6	2	3,0	2	3,0
ITRF	12	18,2	-	-	2	3,0
autre	6	9,1	-	-	4	6,1
Total	**56**	84,8	**2**	3,0	**8**	12,1
Non-télétravailleurs						
BIB	116	60,7	7	3,7	30	15,7
ITRF	17	8,9	-	-	6	3,1
autre	13	6,8	-	-	2	1,0
Total	**146**	76,4	**7**	3,7	**38**	19,9

Tableau 11. Part des répondants estimant que le télétravail rend l'organisation plus moderne, plus innovante :

	oui	%	non	%	s/a	%
Télétravailleurs						
BIB	36	54,5	3	4,5	3	4,5
ITRF	12	18,2	-	-	2	3,0
autre	7	10,6	1	1,5	2	3,0
Total	**55**	83,3	**4**	6,1	**7**	10,6
Non-télétravailleurs						
BIB	103	53,9	32	16,8	18	9,4
ITRF	18	9,4	4	2,1	1	0,5
autre	9	4,7	5	2,6	1	0,5
Total	**130**	68,1	**41**	21,5	**20**	10,5

On observe une tendance, même si le faible nombre de répondants de la filière ITRF ne permet pas d'en faire une généralité. En effet, chez les personnels ITRF, la perception de l'impact du télétravail sur les conditions de travail, la performance et l'organisation du travail est plus positive chez les télétravailleurs que chez les non-pratiquants, alors même que chez les bibliothécaires, l'expérience du télétravail vient éroder cette perception. Autrement dit, les non-pratiquants bibliothécaires surestimeraient les bénéfices liés au télétravail, alors qu'inversement, leurs collègues des autres filières auraient tendance à en minimiser l'impact.

On retrouve cette même tendance dans la perception du lieu de travail, entre télétravailleurs et non-pratiquants. Pris dans leur ensemble, 78,9% des répondants sont satisfaits de leur lieu de travail. L'écart se creuse toutefois entre les bibliothécaires télétravailleurs (54,5%) et les non-pratiquants (62,8%), comme si la pratique du télétravail, majoritairement à domicile rappelons-le, venait déprécier la qualité de l'environnement de travail ; inversement, dans la filière ITRF, ils sont moitié plus à se dire satisfaits de leur lieu de travail lorsqu'ils sont télétravailleurs (15,2%), que lorsqu'ils ne le sont pas (8,4%).

On remarque enfin que les télétravailleurs bibliothécaires sont 40,5% à être motivés par la perspective de travailler dans un lieu agréable (bureau à la maison, tiers lieu) contre 32% pour les non-pratiquants de la même filière, et 28,6% pour les télétravailleurs ITRF. Des écarts de perception qu'il conviendrait sans doute de mettre en rapport avec les conditions matérielles de travail en bibliothèque (bureau individuel ou partagé, qualité de l'environnement de travail, isolation phonique et thermique…) mais pour lesquelles nous n'avons pas de données.

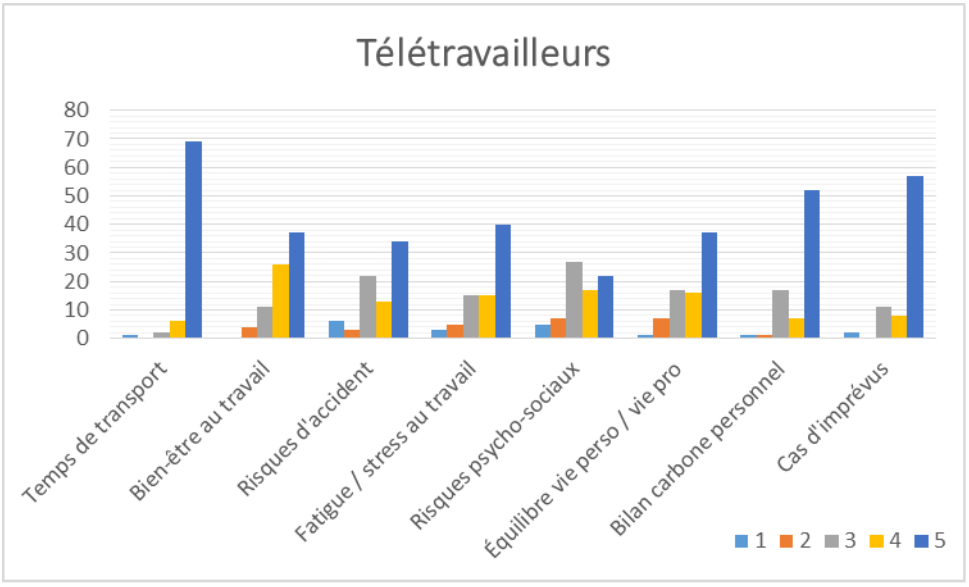
(cc) BY-NC-ND

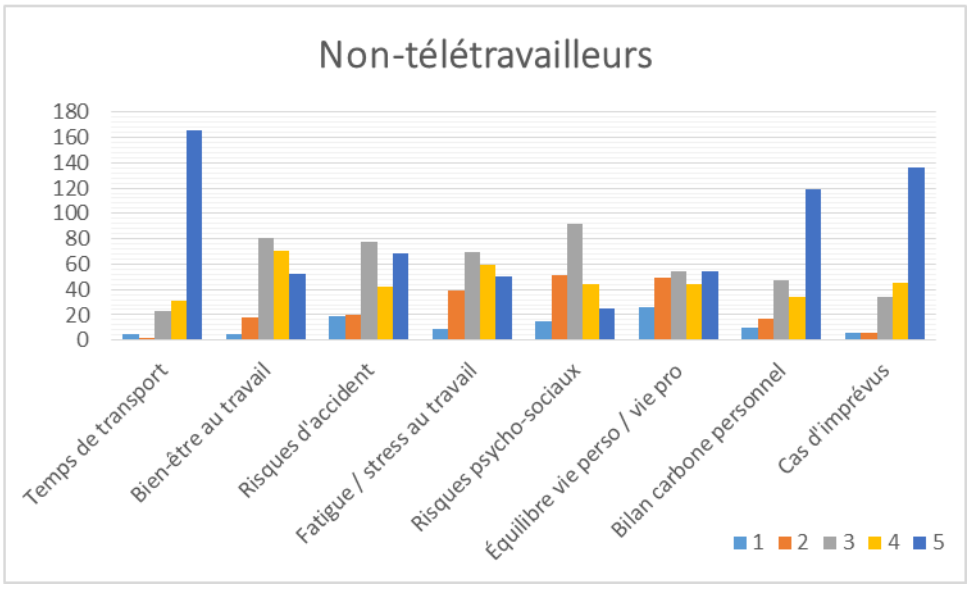
Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Cette différence entre télétravailleurs et non-pratiquants se confirme encore dès lors qu'on aborde l'impact du télétravail sur différents aspects de leur vie quotidienne, professionnelle et personnelle. Sur une échelle de 1 à 5, les télétravailleurs comme les non-pratiquants attribuent très distinctement au télétravail un fort impact sur leur temps de transport, leur bilan carbone personnel et comme solution temporaire à un imprévu (intempéries, grèves…).

Sur d'autres critères cependant, l'écart se tasse : ainsi, les télétravailleurs semblent avoir une conscience plus nette de l'impact du télétravail sur leur bien-être, la fatigue, le stress ou les risques psychosociaux, autant d'éléments dont l'importance diminue chez les non-pratiquants. Dans ce cas-ci, l'écart de perception est à relier à l'expérience des télétravailleurs, mais vient tout de même interroger le niveau d'information des non-pratiquants / aspirants télétravailleurs sur le télétravail.

Diagrammes 1 et 2. Évaluation, sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très fort), par les télétravailleurs et les non-télétravailleurs de l'impact du télétravail sur (voir les éléments en abscisse) :





BY-NC-ND

Télétravailleurs et non-pratiquants se rejoignent cependant sur le registre des motivations : les deux cohortes mettent au premier rang de leur préoccupation le fait de passer moins de temps dans les transports (84,8% et 69,1%) et au deuxième rang celui de ne pas être dérangés (par les collègues, par les imprévus… 80,3% et 71,2%). Le gain d'autonomie dans la gestion du temps arrive en troisième position.

De fait, la corrélation entre le télétravail et la distance domicile-travail reste forte chez les télétravailleurs : 71,2% d'entre eux habitent à plus de 30 minutes (aller simple) de la bibliothèque où ils exercent leurs fonctions ; ils sont 54,5% à dépendre des transports en commun et 27,3% à utiliser un véhicule motorisé.

Graphique 3. Temps de transport domicile-travail (aller simple) chez les répondants télétravailleurs :

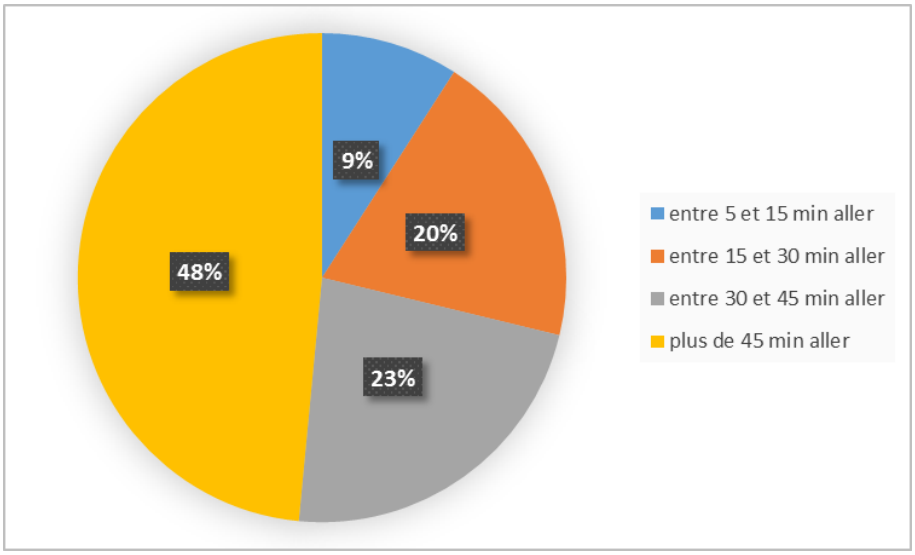


Tableau 12. Moyen de transport des répondants télétravailleurs pour se rendre sur leur lieu de travail :

Télétravailleurs	N	%
la marche	5	7,6
la voiture	18	27,3
le covoiturage	-	-
le vélo (avec/sans assistance)	6	9,1
les transports en commun	36	54,5
un deux roues motorisé (scooter, cyclomoteur, moto)	1	1,5
Total	**66**	

La réduction des déplacements pendulaires, même limitée à une journée par semaine, permet de réduire sensiblement la fatigue, le stress lié aux transports, tout en offrant aux télétravailleurs de réduire leur empreinte carbone : « *lutter contre la pollution, l'engorgement des transports...* », « *moins de fatigue car levée moins tôt et moins de transport* », « *limiter mes TMS, le stress, la fatigue* », expédier les tâches du quotidien sur le temps de trajet économisé et ainsi être « *moins distraite par des considérations domestiques* » ou encore « *créer une respiration dans la semaine* » sont autant de raisons évoquées par les participants à notre enquête.

Cette priorité donnée au transport se traduit encore par le faible engouement pour les tiers lieux : ils sont 53,3% à n'y trouver aucun intérêt, 58% à préférer télétravailler depuis chez eux et 7% seulement à estimer que cela pourrait inciter au

BY-NC-ND

télétravail. « *Les tiers lieux seraient utiles plutôt pour stimuler la coopération* », déclare l'un d'eux. Dans leur très grande majorité, les chartes adoptées par les universités restreignent la pratique régulière du télétravail au domicile de l'agent : « *Notre organisme nous interdit de télétravailler en dehors de chez nous ; alors que cela nous intéresserait* » précise un autre.

Le télétravail à domicile est donc perçu comme un moment privilégié dans la semaine pour travailler sur des dossiers « de fond », en particulier par les cadres :

> « *À titre personnel, la qualité de mon travail hors site est incomparable avec celle sur site et toutes ses micro-interruptions parfois agréables, parfois agaçantes. Je ne suis pas la seule (cadres ou non) à mentionner ce confort et cette efficacité ressentis et vécus en travail à domicile* » explique Florence Degorgue, directrice des BU du Mans[81].
>
> « […] *ma perception du télétravail est positive, notamment en tant que cadre, pour mener des tâches réclamant calme et concentration qui ne sont pas toujours atteignables sur place (travaux de rédaction, synthèses budgétaires, etc.). La possibilité d'avancer au calme sur des dossiers, sans interruption intempestive (problèmes non urgents mais réclamant un arbitrage immédiat), participe à la qualité de présence du cadre sur site* » ajoute Maria Duriez-Le Guen, directrice-adjointe du SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne[82].

Cette notion de calme reste néanmoins dépendante d'« *une forme de respect*, souligne Isabelle Mauger-Perez, conservatrice à l'Abes, *peut-être un peu trop* […] *et qui fait qu'on n'appelle pas, on ne dérange pas quelqu'un qui est en télétravail*[83]. » Cela reviendrait-il à faire du domicile un « deuxième bureau » ? Parmi les 66 télétravailleurs de l'enquête, ils sont 81,8% à le penser, et seulement 27,2% à considérer le télétravail comme une contrainte d'espace et d'équipement.

Environnement de travail et autonomie

Le télétravail n'éloigne pas pour autant les « *distractions venant de proches ne respectant pas les horaires de travail en télétravail* », la tentation de faire « *plus de choses privées* » qu'en présentiel. Autrement dit, le télétravail « *peut booster* [la performance] *car on n'est pas dérangé par les collègues (quoiqu'il y ait le téléphone) cependant, le cadre de la maison doit être calme pour éviter l'effet inverse.* » Un défi en soit, puisque d'après l'enquête Res publica *#Montravailàdistance, Jenparle !* 42% des sondés ne disposaient pas d'un espace de travail dédié à domicile en avril 2020[84]. Un répondant souligne ainsi :

> « *Il est important d'avoir un endroit dédié dans la maison pour permettre cette concentration, un bureau, une pièce dédiée, et l'employeur doit aider le salarié à pouvoir la mettre en place.* »

Finalement, le télétravail offre-t-il une plus grande autonomie dans l'organisation de son temps ? Télétravailleurs et non-pratiquants partagent le même point de

---

[81] Extrait de l'entretien avec Florence Degorgue, 12 novembre 2020.
[82] Retour d'entretien de Maria Duriez-Le Guen, 16 novembre 2020.
[83] Extrait de l'entretien avec Isabelle Mauger-Perez, 08 janvier 2021.
[84] Res publica. *#Montravailàdistance, Jenparle !, résultats du questionnaire* [en ligne]. 28 avril 2020. [Consulté 6 novembre 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.mon-travail-a-distance.fr/

(cc) BY-NC-ND

vue, avec seulement 5 points d'écart : ici, « *à la maison c'est beaucoup plus calme et on organise son temps de travail comme on le souhaite* », là c'est « *la possibilité d'adapter le temps consacré à une tâche, travailler à des horaires moins contraints* » ou « *je suis très efficace très tôt 8h-11h puis 16h-20h* », une « *meilleure gestion de mon temps de travail et de mon planning personnel* »…

L'autonomie se mesure par la capacité de l'agent à organiser son temps, ce qui « *permet une adaptation en termes de disponibilité, d'horaires* » sur sa journée de télétravail, mais aussi sur le reste de la semaine : « *je peux organiser mon travail sur dossier de façon régulière, avec la garantie de pouvoir y travailler au moins une journée par semaine* ».

Cette liberté, toutefois, a un coût :

> « *Je suis beaucoup plus concentrée en télétravail et je pense que je suis plus performante. Mais à l'inverse, cela provoque aussi plus de stress et plus de difficulté à déconnecter, car pas de coupure entre le travail et la vie personnelle* », témoigne une répondante à l'enquête.

D'un côté, le stress peut être provoqué par la crainte que la distance soit perçue comme une absence : « *on a à cœur de ne pas* "*tirer au flanc*"*, et du coup on cherche à apporter à tout une réponse immédiate, ce qu'on ne fait pas en temps ordinaire sur son lieu de travail* ». Tant et si bien que chez certains télétravailleurs s'installe le sentiment « *d'avoir besoin de davantage justifier de son travail* » avec pour conséquence soit de ralentir, voire de morceler le travail de fond par une hyperconnexion liée à l'« *augmentation exponentielle des échanges par mails avec les collègues* », soit de travailler plus, et plus longtemps : « *je me sens plus détendue et je fatigue moins vite, tout en effectuant au final plus d'heures de travail* ». D'un autre côté, la déconnexion peut affecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'effacement du cadre de travail pouvant provoquer ici, un « *oubli de l'horaire de fin de journée* », là du « *travail supplémentaire non comptabilisé* ».

2) Impact du télétravail sur le collectif de travail : une certaine représentation du rapport aux fonctions

Perception du télétravail et lien social

Dès 2011, le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET), dans son rapport sur le développement du télétravail dans la fonction publique, avait mis en évidence un certain nombre de difficultés liées à la position du télétravailleur dans l'équipe, en particulier les réactions induites par ce qui pouvait alors apparaître comme une absence du lieu de travail :

> « […] *des tensions personnelles peuvent se manifester à l'intérieur du service du télétravailleur*, indique le rapport. *Le télétravailleur peut également avoir des difficultés à faire comprendre aux personnes des autres services qu'il reste disponible et joignable.* […] *D'une manière générale les collègues du télétravailleur hésitent à joindre le télétravailleur ou ne le voyant pas pensent qu'il est absent ou en temps partiel*[85]. »

[85] Michel Lartail, Cédric Siben, Benoît Bettinelli. *Op. cit.* p. 7 et 36.

(cc) BY-NC-ND

Parmi les réactions négatives relevées à l'endroit du télétravailleur, le rapport cite la crainte des collègues de le voir échapper aux tâches urgentes, ou moins gratifiantes, et celle de ne pas assumer sa charge de travail ; à l'opposé, l'augmentation de la productivité du télétravailleur serait à même de susciter des jalousies (sic).

Près de dix ans après ces observations, les témoignages laissés par les répondants à l'enquête de l'été 2020 rapportent sensiblement les mêmes réactions : « *suspicion de n'être payé à rien faire* », « *beaucoup de collègues pensent qu'on travaille moins en télétravail. C'est encore assez mal vu* », « *les collègues considèrent que je suis en vacances* » ou « […] *ont des raisons de s'interroger sur notre disponibilité et le temps que nous consacrons de manière effective au travail* » ; régulièrement, « *la relation professionnelle en télétravail reste difficile à gérer avec des collègues qui, eux, ne le supportent pas* ». Parmi les télétravailleurs, ils sont 47% à estimer que le télétravail participe à renforcer le climat de confiance (collègues et/ou hiérarchie) ; chez leurs collègues non-pratiquants, ce chiffre tombe à 32,5%.

Du reste, une distinction doit être faite entre la relation avec la hiérarchie, le plus souvent apaisée dès lors que l'agent témoignage de son efficacité en télétravail, et la relation avec les collègues :

> « *Un climat de confiance a été très rapidement ressenti avec ma hiérarchie* […] expose une télétravailleuse. *Pour les collègues, il y a beaucoup plus de défiance. Certains sont sceptiques sur le travail accompli à distance. Peut-être parce que tous les postes ne sont pas compatibles avec le télétravail.* »

À certains égards, le télétravail est perçu comme un « *privilège, dans la mesure où l'ouverture des bibliothèques physiques ne permet pas d'ouvrir cette possibilité à tous les profils de poste et encore moins à l'ensemble des collègues* ». Il induirait ainsi une « *distorsion vécue comme de l'injustice entre les équipes essentiellement chargées de l'accueil et des collections physiques, et les autres équipes* », voire une « *véritable dilution de la relation professionnelle* » d'après les commentaires des répondants.

S'il n'y a pas chez les télétravailleurs de rupture du lien social avec le collectif de travail, mais plutôt le contraire, cette perception négative du télétravail pourrait avoir un impact sérieux sur la qualité des relations professionnelles et, in fine, des conditions de travail, lorsque 88,7% des répondants déclarent être en contact quotidiennement à plusieurs fois par semaine avec leurs collègues du service.

Le manager de proximité, un agent régulateur

Les encadrants ont, à ce titre, un rôle de régulation entre les réactions négatives que peut susciter le télétravail et le déséquilibre qu'il crée dans l'organisation du service, entre télétravailleurs et non-pratiquants. Eux-mêmes ne sont toutefois pas complètement exempts d'une forme de « conflit intérieur ». Si chez les cadres, les fiches de poste sont, en théorie, majoritairement télétravaillables, il existe bel et bien un frein, en termes d'image, de symbole de la fonction d'encadrant, qui limite le recours au télétravail, particulièrement dans les services au public :

> « *Certes ma fiche de poste est télétravaillable, mais dans la mesure où mon responsable et moi sommes encadrants, nous nous devons d'être là pour les agents qui, eux, ont des missions qui ne sont pas du tout télétra-*

(cc) BY-NC-ND

vaillables. Nous avons fait ce choix parce que cela nous semblait pertinent, en termes de gestion d'équipe mais aussi de respect des agents » explique Sarah Morazin-Hameau, responsable-adjointe des services au public à la bibliothèque de l'Université Paris-Dauphine/PSL[86].

« […] *j'ai conscience que le télétravail peut-être un progrès, mais pour mon poste ce n'est pas possible par rapport à ce que je représente, par rapport à ce que représente l'accueil, je dois porter l'accueil auprès de tous les collègues, et c'est très difficile ensuite de le faire si tu te permets de ne pas être là pendant un jour ou deux à distance* » ajoute Amadeus Foulon, responsable de l'équipe Accueil de la BULAC[87].

« *Je crains l'impression d'abandon ressenti par les membres de l'équipe dont j'ai la charge, et l'amalgame entre télétravail et inaction/congé. Il m'est plus facile actuellement en tant qu'encadrant d'imaginer du télétravail pour certains membres de mon équipe que pour moi-même* » déclare encore un participant à l'enquête.

La culture de l'organisation tend à faire de la présence du N+1, du responsable de service sur son lieu de travail, un marqueur fort de son investissement, voire de sa légitimité. L'enjeu, pour les managers, ne se situe donc pas tant sur la possibilité de télétravailler ou non ; dans leur grande majorité, ceux que nous avons interrogés reconnaissent volontiers avoir une fiche de poste qui le leur permettrait et n'ignorent pas les avantages individuels que le télétravail procure en termes de productivité. Il se place au contraire sur le « vouloir » et par conséquent, sur le niveau d'efficacité du service en situation de télétravail :

« […] *quand tu es en charge de l'accueil, un agent qui est mobilisable pour le service public, c'est un agent qui est présent physiquement, et donc j'aurais tendance à inscrire un agent en télétravail, "absent" sur mon planning ; ce qui est un peu insultant pour lui, il n'est pas absent, il est en télétravail, ce n'est pas la même chose* » confie Amadeus Foulon[88].

Au-delà de la représentation de la fonction d'encadrant, le télétravail implique un changement de paradigme. L'encadrement de proximité privilégie le management informel au management par objectifs, ce qui se traduit par le besoin d'avoir les personnels « sous la main ». Le télétravail induit d'objectiver le travail fait, ce qui nécessairement conduit à mieux le définir en termes de résultats et à le planifier. Le rôle des managers se trouve par conséquent transformé, en ce qu'ils doivent intégrer un mode de fonctionnement où le travail de l'équipe doit être planifié sur un rythme hebdomadaire et transmettre l'information de façon homogène.

Or, la communication informelle est très largement évoquée par les télétravailleurs comme facteur déterminant d'intégration au collectif de travail : en télétravail, les « *communications* [sont] *moins aisées* », « *les relations interpersonnelles sont plus compliquées* », « *parfois j'ai des informations qui ne m'arrivent pas parce que justement je n'étais pas dans les "trucs en off", à la machine à café* ». Une grande part des interrelations se jouent par le biais du « small talk », la petite conversation au travail, en salle de pause, dans les couloirs, à la porte du bureau… et de laquelle les télétravailleurs se trouvent naturellement exclus :

[86] Extrait de l'entretien avec Sarah Morazin-Hameau, 26 novembre 2020.
[87] Extrait de l'entretien avec Amadeus Foulon, 08 octobre 2020.
[88] *Ibid.*

(cc) BY-NC-ND

> « *C'est de l'humain, beaucoup de choses passent en se croisant dans les couloirs*, souligne Sarah Morazin-Hameau, *et finalement, cela se perd, enfin comme partout, pour tous les collègues qui sont en télétravail, y compris dans d'autres domaines que les bibliothèques, mais tout cet aspect informel se perd et c'est vraiment dommage, parce qu'il y a souvent plein de bonnes idées qui naissent d'échanges informels, à la pause, en se croisant…* »[89]

Un double constat donc, qui appelle à une meilleure communication du travail réalisé à distance, afin de lutter contre les préjugés, mais aussi à revoir les canaux de diffusion de l'information, l'informel, par culture managériale, prenant souvent le pas sur la formalisation (par mail, via l'intranet…). Des changements de mentalités et de l'organisation du travail qui constituent autant de freins au télétravail, une « frilosité » générale qui rend d'autant plus exigeant le travail d'encadrement et de suivi du télétravailleur.

*

[89] Extrait de l'entretien avec Sarah Morazin-Hameau, 26 novembre 2020.

(cc) BY-NC-ND

III. LES OBSTACLES AU TELETRAVAIL DANS LES BIBLIOTHEQUES : FREINS REELS, FREINS MANAGERIAUX

Dans le bilan qu'elle dressait en 2018 sur le déploiement du télétravail dans les trois versants de la fonction publique, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) corrélait les réticences des encadrants vis-à-vis du télétravail avec les pratiques *habituelles* de management. Ces réticences s'exprimaient notamment dans leur difficulté à trouver une position « juste » (sic) dans la gestion des demandes des agents et à adapter leur mode d'organisation du travail[90]. Sans équivoque, le rapport soulevait la question du *courage managérial* et de l'équité d'accès au télétravail.

Pour autant, on ne peut négliger la réalité du fonctionnement, des missions et des contraintes propres aux bibliothèques, qui constituent autant d'obstacles organisationnels au télétravail (1). Or, toucher à l'organisation du travail revient à interroger son style de management et par conséquent, à vouloir remodeler la fonction managériale. Une démarche qui ne se fait pas sans heurts et implique un changement profond des mentalités (2).

1) Comment le télétravail interroge-t-il l'organisation du travail en bibliothèque ?

Les activités incompatibles avec le télétravail

Nous l'avons évoqué en abordant les critères d'éligibilité et l'impact du télétravail sur le collectif de travail : les missions d'accueil des usagers et des personnels de la communauté universitaire, d'une part, l'acquisition, la gestion et la communication de la documentation d'autre part, comme définis par l'article D.714-29 du code de l'éducation, sont peu compatibles avec le télétravail :

> « *Les bibliothèques contribuent aux activités de formation et de recherche des établissements. Elles assurent notamment les missions suivantes :* […] *2° Accueillir les usagers et les personnels exerçant leurs activités dans l'université, ou dans les établissements contractants, ainsi que tout autre public dans des conditions précisées par le conseil d'administration de l'université ou la convention pour un service interétablissement, et organiser les espaces de travail et de consultation ; 3° Acquérir, signaler, gérer et communiquer les documents et ressources d'informations sur tout support*[91]. »

En 2018, la part des activités d'accueil en bibliothèque universitaire concerne 35% des effectifs (exprimés en ETP), celle des activités liées à la gestion des collections, 29%. Par comparaison, les activités de formation, de services aux chercheurs, de culture et de communication, qui se prêtent plus facilement à une activité régulière à distance, ne concernent alors que 12% des effectifs[92].

---

[90] DGAFP, 2018. *Op. Cit.* p. 27.

[91] Article D714-29, section 4. Les bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs [en ligne]. Code de l'éducation en vigueur au 21 août 2013. [Consulté le 28 février 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000027866289/2013-08-21.

[92] Fiche n°16, Les bibliothèques universitaires-Activités des personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur en 2018 (en ETPT, en %). *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*

(cc) BY-NC-ND

Les chartes du télétravail ont de fait, sanctuarisé la mission d'accueil des publics. Celle de l'Université de Poitiers, adoptée en 2020, va jusqu'à modéliser les activités non éligibles en les détaillant[93] :

Grille 3. Détail des activités en lien avec l'accueil physique des personnes et non éligibles au télétravail, Charte télétravail de l'Université de Poitiers, 2020 :

Critères des activités non éligibles	Exemple d'activités non éligibles à l'Université de Poitiers
Activité avec nécessité d'assurer un accueil ou une présence physique dans les locaux de l'administration auprès de tiers (personnels, étudiants, agents, usagers, élèves, étudiants, apprentis, stagiaires …)	Accueil des étudiants en scolarité, en composante, en bibliothèques, etc. Accueil des personnels (DRHRS) Activités d'enseignement ou de formation en présentiel Service intérieur (entretien, logistique…)

Les fiches de poste des agents dont la quotité de travail est dédiée principalement aux activités d'accueil, d'orientation et d'information des usagers, induisant une présence physique dans les locaux de l'établissement, et qui ne permettrait pas de dégager *a minima* un volume suffisant d'activité tierce compatible avec un exercice à distance, ne peuvent bénéficier du télétravail.

Dans les bibliothèques universitaires, les personnels concernés sont les magasiniers (C) et dans une certaine mesure, les bibliothécaires assistants spécialisés (BIBAS, B). Statutairement, l'accueil, l'information et l'orientation du public, la sécurité des personnes, la sauvegarde et la diffusion des documents sont confiés aux magasiniers[94] ; les BIBAS accueillent, renseignent et informent les usagers ; ils mettent à leur disposition les ressources documentaires[95]. Ils peuvent se voir confier des fonctions touchant à la sécurité des personnes, des locaux et des collections.

D'après l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), le service public proprement dit (*accueil, information, orientation, renseignement, surveillance des salles, prêt, prêt entre bibliothèques*) pèse aux deux tiers sur la catégorie C, en dépit de la participation des catégories A et B aux missions d'accueil et d'orientation[96]. En 2017, une enquête diligentée par Médiat Rhône-Alpes confirmait que 100% des magasiniers sondés étaient occupés à l'accueil des publics[97]. Une situation qui tend à exclure les magasiniers de l'accès au télétravail : « *le poste de magasinier n'est pas, par essence, compatible avec le télétravail* », nous a écrit l'un d'eux.

---

n°13 [en ligne]. MESRI-DGESIP, 2018. [Consulté le 28 février 2021]. Disponible sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/.

[93] Université de Poitiers. *Charte du télétravail – Université de Poitiers* [en ligne]. Conseil d'administration du 25 septembre 2020, délibération n° CA-25-09-2020-05, p. 8. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.univ-poitiers.fr/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/Deliberation-n%C2%B0CA-25-09-2020-05-Charte-du-teletravail.pdf.

[94] Décret n°88-646 du 6 mai 1988 relatif aux dispositions statutaires applicables au corps des magasiniers des bibliothèques, art. 3 [en ligne]. Cabinet du Premier ministre, version en vigueur au 6 mars 2021. [Consulté le 6 mars 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693095/.

[95] Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés, art. 3 [en ligne]. JORF n°0221 du 23 septembre 2011. [Consulté le 6 mars 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/.

[96] Pierre Carbone, Joëlle Claud, Charles Micol et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? États des lieux et perspectives* [en ligne]. Paris : Inspection générale des bibliothèques, 2013, p. 33. [Consulté le 21 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

[97] Médiat Rhône-Alpes. *Enquête : construire une offre de formation adaptée à l'évolution des compétences des magasiniers* [en ligne]. Lyon : Médiat Rhône-Alpes, 2017, p. 4. [Consulté le 21 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : http://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/sites/default/files/R%C3%A9sultat%20enquete%20PRESENTATION%20MAGASINIER.pdf.

(cc) BY-NC-ND

Toutefois, Laetitia Bracco, dans son mémoire consacré à l'évolution du métier de magasinier, a démontré la lente transformation du métier, notamment par la prise en charge de nouvelles missions, dont le catalogage. Les magasiniers investissent le signalement : 32% exemplarisent, 15% cataloguent entièrement, 15% signalent de la littérature grise dans le SIGB (mémoires et rapports de stage). L'IGB a constaté qu'ils sont également sollicités pour signaler des états de collections[98] : « *Il apparaît* […] *que le catalogage de premier niveau que constitue l'exemplarisation va probablement revenir de plus en plus aux magasiniers qui entrent et entreront pleinement dans la chaîne du catalogage, libérant ainsi du temps aux agents de catégorie B pour se consacrer à la transition bibliographique* », précise Laetitia Bracco[99]. Un même « glissement » est observé sur les missions de formation et d'action culturelle, statutairement attribuée aux agents de catégorie B.

Si l'exemplarisation et le catalogage, en l'état actuel des techniques et des logiciels utilisés en bibliothèque, posent légitimement la question de leur transposition à distance, l'emprise de plus en plus forte du numérique sur la formation et la communication des bibliothèques invite à reconsidérer la part des activités réellement dévolues aux magasiniers et réalisables à distance. Un audit interne qui nécessite, comme le rappelle la charte de l'Université de Côte d'Azur, de raisonner « *en termes d'activité, voire de tâche, et non de métier ou de poste* »[100], et qui induit une réflexion collective de l'équipe afin d'identifier ces activités, tout en anticipant les impacts du télétravail sur l'organisation au sein de la structure.

Ouvrir et accueillir : la question des effectifs

Cependant, l'exercice trouve rapidement ses limites lorsqu'est atteint le seuil critique au-delà duquel la bibliothèque n'est plus en mesure d'assurer l'accueil des usagers dans des conditions optimales de qualité et de sécurité. La question du télétravail se pose en effet différemment selon la taille des équipes :

> « *Dans la BU où je travaille actuellement, nous sommes une équipe de 4 agents dont 1 est à temps partiel + 4 moniteurs étudiants et nous assurons à nous 8 une ouverture hebdomadaire de 59h. J'aimerais avoir une journée par semaine en télétravail, mais c'est impossible car cela voudrait dire passer et faire passer au moins 6h/jour à l'accueil aux collègues - voire des journées entières à tour de rôle si nous étions plusieurs à le demander. Dans une grosse structure, j'aurais déjà demandé ma journée de télétravail mais dans cette bibliothèque, c'est impossible* », nous a confié une bibliothécaire participant à l'enquête.

Le calcul réalisé à partir des dernières données disponibles du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), montre que les bibliothèques universitaires en France fonctionnent sur une base moyenne de 9 agents titulaires, pour une amplitude horaire moyenne de 59h38 par semaine dans les bibliothèques de plus de 200 places soit… près de 10h d'ouverture quotidienne au public, du lundi au samedi de 9h à 18h45. La question du « report de charge » sur les agents présents sur site les jours de télétravail d'un ou de plusieurs agents de

[98] Pierre Carbone, Joëlle Claud, Charles Micol et al. *Op. cit.* p. 35.
[99] Laetitia Bracco. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* [en ligne]. Mémoire d'étude, diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, mars 2019, p. 55. Format PDF. [Consulté le 30 janvier 2021]. Disponible sur : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.
[100] Université Côte d'Azur. *Op. cit.*

(cc) BY-NC-ND

l'équipe est certes modélisable dans les grandes bibliothèques, mais dans celles où le fonctionnement quotidien est déjà en flux tendu, le déploiement du télétravail amène à considérer l'éventualité d'un recours accru à l'emploi contractuel :

> « […] *pour de petites équipes de bibliothèques de recherche comme les nôtres, une pratique élargie du télétravail obligera, en situation d'ouverture de la bibliothèque au public, à recourir à davantage de vacations d'accueil, avec moins de souplesse dans la gestion des absences ; il y avait jusqu'à présent toujours moyen d'avoir rapidement un plan B pour dépanner un collègue malade ou empêché, et les absences physiques régulières de télétravail rendront cet aspect délicat, pratiquement et financièrement* » estime Guillaume Lebailly, responsable de la bibliothèque byzantine[101].

Une solution qui, du reste, viendrait annuler le bénéfice du télétravail en matière de responsabilité sociale des universités : comment prôner, d'un côté, une meilleure prise en compte de la santé et du bien-être au travail des agents si de l'autre, on leur substitue des contrats précaires étudiants[102] ? Le télétravail pose ainsi, loin des clichés d'épanouissement professionnel et de développement durable plébiscités par le marketing digital, l'embarrassante question des moyens humains et financiers dédiés aux bibliothèques universitaires.

2) Le rôle du manager de proximité, du statu quo à la gestion du changement

Gestion des contraintes et biais de perception

Au niveau de l'encadrement, il existe une imbrication étroite entre l'exigence d'ouverture de plus en plus large des bibliothèques « *qui nécessite que tout le monde soit sur place pour pouvoir assurer l'accueil du public* », la mission d'encadrement « *ce mode de fonctionnement me paraît totalement incompatible avec la nécessité d'assurer l'ouverture des bibliothèques (service public) et une responsabilité d'encadrement d'équipe* » et une généralisation du télétravail quels que soient les personnels : « […] *en BU difficile de le généraliser car nous sommes un des services de l'université dont les horaires d'accueil du public sont les plus étendus* ». Cette difficulté posée par la nécessité d'accueillir le public, d'organiser le service et d'encadrer les effectifs en présentiel crée une « hiérarchie » des postes, qui l'emporte souvent sur toute autre considération :

> « […] *On nous a dit : "C'est entre les catégories, cela crée des jalousies entre ceux qui ne peuvent pas télétravailler et ceux qui ont le droit de télétravailler"*» rapporte un participant à l'enquête.
>
> « *Pour notre réseau, le décalage entre les collègues des BU de grande taille (plus de 12 agents) et les toutes petites BU (de 1 à 4 agents), qui*

[101] Retour d'entretien de Guillaume Lebailly, 14 décembre 2020.

[102] « *Sous le terme* formes particulières d'emploi *(ou parfois emplois précaires) sont regroupés les statuts d'emploi qui ne sont pas des contrats à durée indéterminée. Ce sont l'intérim, les contrats à durée déterminée, l'apprentissage et les contrats aidés.* » INSEE. *Formes particulières d'emploi / Emploi précaire* [en ligne]. INSEE, 13 mai 202. [Consulté le 30 janvier 2021]. Disponible sur : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1570.

(cc) BY-NC-ND

ne seront pas éligibles au télétravail en raison des contraintes d'ouverture des bibliothèques va sans doute créer du ressentiment ou de la frustration dans les équipes », ajoute Maria Duriez-Le Guen[103].

Il existe un risque réel de créer des tensions entre les agents télétravailleurs et le reste des équipes, alimentées en partie par la perception négative du télétravail et celle de se soustraire aux contraintes du service. D'un autre côté, en l'absence de règles clairement énoncées par l'établissement, le huis clos de l'accord, parce qu'il se joue *deux à deux*, c'est-à-dire entre l'agent et son responsable hiérarchique, renvoie à une relation de confiance privilégiée qui peut être perçue comme un traitement de faveur, et signerait ainsi une rupture d'égalité entre les agents.

La lecture des missions statutaires propres à chaque catégorie et la place du service public dans l'organisation contribuent enfin à amplifier ce biais :

> « *C'est l'éternel débat sur ce qu'est le service public et l'argument permanent, c'est de dire que ce n'est pas une charge mais la norme de notre métier*, observe Sofiene Boumaza, responsable de la qualité des services au public à la Bibliothèque Diderot de Lyon (ENS). *Pour la responsable des services au public et de la direction en général, c'est la mission principale, très clairement. Si on demande aux collègues, je pense que, globalement, tout le monde sera d'accord avec cet argument-là mais en pratique, certains considéreront que c'est la mission principale des catégories C. Tout le monde ne se sent pas forcément impliqué de la même manière* […][104]. »

> « *Nous avons beaucoup de tensions créées par le fait que certaines catégories peuvent télétravailler et d'autres pas. Cela a rompu la confiance autant envers les collègues qu'envers la hiérarchie* », témoigne encore un participant à l'enquête.

À la crainte de voir émerger des désaccords entre les personnels et de ne plus être en mesure de garantir, à terme, une certaine souplesse dans la gestion du planning de service public, s'ajoute encore celle du management à distance. Les répondants à l'enquête évoquent tour à tour la « *méfiance* (des encadrants) *quant à la capacité à contrôler le travail effectué* », une perte pour la hiérarchie de « *ses prérogatives habituelles de "control and command"* (autorité et contrôle) », un renforcement des « *contrôles de résultats* », l'illusion, enfin, que « *quand les agents sont sur place, on a le contrôle sur eux* ».

Le manager dans l'œil du cyclone ?

La surveillance et le contrôle sont tributaires du management directif. Historiquement, c'est le mode de management le plus répandu dans la fonction publique, hérité de la « *vision taylorienne de l'organisation et de la fonction de cadre* »[105]. Le télétravail, parce qu'il repose sur l'autonomie des agents dans leur pratique professionnelle et valorise l'atteinte des objectifs (les résultats), rend inadaptée cette notion de « contrôle » :

---

[103] Retour d'entretien de Maria Duriez-Le Guen, 16 novembre 2020.
[104] Extrait de l'entretien avec Sofiene Boumaza, 22 janvier 2020.
[105] CNFPT. *Les différents types de management* [en ligne]. Modifié le 15 janvier 2020. [Consulté le 20 janvier 2021]. Disponible sur : https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20diff%C3%A9rents%20types%20de%20management#H1.1Lemanagementdirectif28M129.

(cc) BY-NC-ND

« *Avec la hiérarchie, il faut remonter régulièrement le travail effectué en télétravail alors qu'en présentiel, être présent sur son lieu de travail suffit quelquefois pour prouver que l'on est bien au travail* » fait remarquer un répondant.

« *Peut-être que dans le privé ils sont plus souples là-dessus, mais dans le public, je sens qu'il y a quand même toujours la volonté de maintenir la mainmise de la hiérarchie sur ce que font les personnels au quotidien. D'ailleurs des collègues que s'en sont ouverts à moi* […] *m'ont dit : "Le télétravail c'est bien, mais qu'est-ce qu'on est fliqué !"* » confie un autre.

Le télétravail participe d'une transformation de la culture managériale dans les bibliothèques et rend tangible une organisation du travail en mode projet, basée sur la coopération et centrée sur l'atteinte d'objectifs : là, « *on se concentre sur le résultat attendu et l'agent est libre dans les moyens qu'il emploie pour y parvenir* », ici « *on considère que ce qui est le plus important, ce sont les résultats, et plus le comptage des heures précises passées dans son bureau* ». Le télétravail induit une réalisation à la fois professionnelle (dans l'atteinte des objectifs) et personnelle (performance et bien-être) qui n'est possible qu'en favorisant un climat de confiance réciproque, climat qui du reste déborde largement du cadre du télétravail lui-même :

« *Le télétravail est d'abord une question de confiance. Que je sois moi-même en télétravail ou sur place, je ne suis de toute façon pas en mesure de surveiller mon équipe pour voir si elle bosse ou si elle baille aux corneilles* », constate une conservatrice.

« *Le climat de confiance et l'autonomie des collaborateurs doivent être la base du management, quelle que soit la situation de travail (présentiel ou à distance)* » commente un répondant.

« *Le climat de confiance n'est, à mon avis, pas dépendant de la forme de travail. Si le télétravail génère un contrôle abusif sur l'activité des salariés, le climat de confiance est de mauvaise qualité (mais ce contrôle abusif peut également exister lorsqu'on travaille en présentiel)* » ajoute enfin un autre.

Le passage au télétravail peut agir comme un révélateur des lacunes existantes au sein du service, un « effet loupe » qui jette la lumière sur des dysfonctionnements internes et met en première ligne les managers pour gérer les changements à la fois organisationnels et individuels qu'il induit. Une approche systémique autrement dit, qui n'est pas sans bousculer le rôle des encadrants, non pas tant dans leur capacité à encadrer des collaborateurs à distance, mais plutôt dans leur capacité à gérer le changement : « *Le rôle "d'accompagnateurs du changement" des responsables de bibliothèques sera primordial* », souligne Maria Duriez-Le Guen en évoquant les freins actuels au télétravail[106]. Un enjeu, plus qu'un obstacle, qui incite à envisager le télétravail non pas seulement comme une réponse à une situation individuelle, mais bien comme un projet de service.

[106] Retour d'entretien de Maria Duriez-Le Guen, 16 novembre 2020.

(cc) BY-NC-ND

*

* *

L'enquête que nous avons menée durant l'été 2020 auprès des bibliothécaires est venue appuyer le constat que les rapports et les sondages menés au sein de l'ESR avaient dressé : on estime à 21,5% la part de télétravailleurs réguliers dans la filière bibliothèque, une proportion qui ne prend toutefois pas en compte les travailleurs distants occasionnels. Cette proportion doit être mise en balance avec les missions d'accueil et de gestion des collections, difficilement transposables à distance quand elles ne sont pas exclues de facto du dispositif par la tutelle. Si les bibliothèques conservent une marge de manœuvre dans le choix des critères d'éligibilité, les questions d'équipement, de la formation et de la quotité d'heures télétravaillables représentent autant de freins au déploiement du dispositif.

Par ailleurs, les entretiens conduits à l'automne montrent combien reste précaire l'équilibre entre les bénéfices liés au télétravail pour l'agent et l'impact que cette organisation induit sur le service. Une vraie fracture se fait jour, entre d'une part la relation de confiance qui s'établit dans la contractualisation du télétravail et d'autre part le collectif de travail. Une situation qui n'est pas sans bousculer la fonction managériale, et plus particulièrement celle de l'encadrant de proximité. L'évaluation du travail réalisé à distance, la mesure des résultats (et avec eux, de la performance), introduisent un nouveau mode de fonctionnement qui vient remettre en question l'organisation du travail *en présentiel*. Bien plus encore, le télétravail serait un révélateur tantôt de leadership, tantôt d'un management authentique, ce qui, dans les deux cas, appelle une transformation en profondeur des relations de travail.

(cc) BY-NC-ND

PARTIE 3. PERSPECTIVES DU TELETRAVAIL DANS UN MONDE POST-COVID : REFLEXIONS ET BILAN

I. LES EFFETS DE LA CRISE COVID-19 : DE L'ACCELERATION A L'INNOVATION

Les bibliothèques universitaires et de recherche ont connu deux types de confinements en 2020 : un premier, strict, du 17 mars au 11 mai, qui a vu leur fermeture totale, et un second, plus souple, du 30 octobre au 15 décembre, avec une ouverture réduite et sur réservation des espaces. En outre, le déconfinement du printemps s'est traduit par une phase de transition, avec un retour intermittent et graduel des personnels sur leur lieu de travail jusqu'à la fermeture estivale, et la généralisation des services de *click and collect* « Bu à emporter » ; la rentrée universitaire a constitué encore un « laboratoire » de mesures destinées à faciliter un retour à la normale tout en réfléchissant à l'extension du télétravail, avant que le second confinement n'impose à nouveau de privilégier le travail à distance. Depuis janvier 2021, les bibliothèques ont réduit leurs horaires d'ouverture en raison du couvre-feu.

Durant toute cette période, les bibliothèques ont prouvé leur résilience, démontré leur créativité et leur capacité à improviser[107] : cette expérience inédite et à grande échelle du travail distant a permis de mesurer, sans fard, le degré d'adaptation des organisations à cette modalité de travail (1). Elle a notamment contribué à mettre en lumière les besoins en équipement et ainsi à engager un inventaire quasi exhaustif des solutions techniques et organisationnelles (2) tout en interrogeant la réponse managériale des encadrants (3).

1) Une expérience à grande échelle qui permet de mesurer le chemin restant à parcourir

Un test concluant pour le télétravail

L'annonce de la fermeture des universités, le 12 mars, puis du confinement sur l'ensemble du territoire métropolitain (prévu initialement jusqu'au 31 mars) a pris de court la majorité des bibliothécaires : « *Du jour au lendemain,* écrit Nathalie Clot sur BUApro, *notre vie professionnelle de bibliothécaires s'est trouvée, pour une durée indéterminée, privée de ses contenus de base : accueillir des publics, former et accompagner, gérer des collections matérielles et leurs flux* »[108]. Le passage soudain au 100% distanciel a mis en lumière ce que finalement tout le monde savait : « *les compétences et les fonctionnements de la* [bibliothèque] *sont largement analogiques* ». Dans le cas des BU d'Angers, sur un effectif total d'une cinquantaine d'agents, moins de cinq ont des missions courantes liées au numérique. Rappelons qu'en 2018, la part des activités autres que celles dédiées à l'accueil, aux collections

[107] Les mots sont ceux de Marc Martinez, président de l'ADBU. *Rapport moral 2019-2020 de l'ADBU* [en ligne]. ADBU, 2020, p. 2. [Consulté le 2 mars 2021]. Disponible sur : https://adbu.fr/competplug/uploads/2020/11/ADBU_Rapport_moral_2019-20201.pdf.

[108] Nathalie Clot. Confimanagement. Dans : *BUApro, Les coulisses de la BUA* [en ligne]. 5 avril 2020. [Consulté le 15 avril 2020]. Disponible sur : http://blog.univ-angers.fr/buapro/2020/04/05/confimanagement/.

BY-NC-ND

et aux fonctions support ne représente alors que 12% de l'activité globale des bibliothèques universitaires[109].

L'enquête menée en ligne par le magazine Archimag du 20 avril au 7 mai 2020 est venue appuyer ce constat : le télétravail constitue une « découverte totale » pour 81,5% des bibliothécaires[110]. Avant le déconfinement progressif des bibliothèques amorcé le lundi 11 mai, ils sont 70% à télétravailler à temps plein, 25% à travailler à temps partiel ou en alternant avec quelques jours de travail à distance (4%). Seulement 1% a continué à travailler à temps plein dans les locaux de la bibliothèque. Sur une autre échelle, à la Bibliothèque nationale de France, 57% des agents ont été en situation de télétravail entre le 17 mars et le 11 mai, dont 28% avec un équipement fourni par l'établissement, tandis que 39% de ceux ne pouvant télétravailler avaient obtenu une autorisation spéciale d'absence (ASA)[111].

Le baromètre Wimi-Ipsos du Travail ouvert, réalisé en décembre 2020 et présenté lors de la journée d'étude du 5 mars 2021 à Médiat Rhône-Alpes[112], donne une vue d'ensemble sur les deux confinements dans le secteur public : de 13% avant le confinement, ils sont 48% de télétravailleurs pendant le premier confinement, puis 22% entre les deux, avant de remonter à 41% pendant le deuxième confinement[113]. Les données collectées confirment chez les répondants un sentiment d'impréparation vis-à-vis de leur administration : ils sont 73% à estimer qu'en mars, leur organisation n'était pas prête à basculer en télétravail et 51% à considérer qu'elle ne l'était pas mieux à l'annonce du second confinement. Pour autant, ils sont 67% à déclarer avoir bien vécu le deuxième confinement d'un point de vue professionnel.

Pour leur part, les commentaires laissés par les répondants à l'enquête de l'été 2020 témoignent d'une véritable prise de conscience des bénéfices aussi bien que des limites du télétravail/travail à distance, avec le souhait largement exprimé de prolonger l'expérience :

> « *J'ai pu voir qu'une partie de mon travail était distanciable, et l'effet réel de la pratique du télétravail. Je sais donc maintenant beaucoup mieux, à la lumière d'une expérience significative de plusieurs semaines et d'un transfert total de l'activité, à quelles conditions le télétravail peut être une réussite, ses limites et les opportunités qu'il propose.* »
>
> « *Cette période a renforcé ma conviction que le télétravail pouvait être développé en bibliothèque pour une grande partie des agents. Ce qui n'a pas fonctionné pendant le confinement doit être analysé pour être amélioré.* »
>
> « *Cette période de travail à domicile forcé m'a fait passer le cap que je n'aurais peut-être pas franchi par moi-même. J'envisage maintenant de faire du télétravail régulièrement mais à petite dose (1 jour/semaine ou occasionnel).* »

---

[109] Fiche n°16, Les bibliothèques universitaires-Activités des personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur en 2018 (en ETPT, en %). *Op. cit.*
[110] Louise Guerre. *Op. cit.*
[111] *Bilan de la crise sanitaire à la BnF… Op. Cit.*
[112] Médiat Rhône-Alpes/Enssib. *Le télétravail : quels impacts sur les pratiques managériales, le travail en équipe, les compétences et les organisations ?* Journée d'étude du 5 mars 2021 (en visioconférence). Programme sur : http://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/%C3%A9v%C3%A9nement/le-t%C3%A9l%C3%A9travail-quels-impacts-sur-les-pratiques-manag%C3%A9riales-le-travail-en-%C3%A9quipe-les.
[113] Sarah Duhautois. *Baromètre Wimi-Ipsos du Travail ouvert : 2020, année zéro du télétravail dans le secteur public* [en ligne]. Ipsos, 14 décembre 2020. [Consulté le 26 février 2021]. Disponible sur : https://www.ipsos.com/fr-fr/barometre-wimi-ipsos-du-travail-ouvert-2020-annee-zero-du-teletravail-dans-le-secteur-public.

(cc) BY-NC-ND

À l'été 2020, 50% des personnels de la FPE qui pratiquaient déjà le télétravail régulier avant le premier confinement ont déclaré que ce dernier n'avait eu aucun impact sur leur perception du télétravail, et ils étaient même 39,4% à juger que cela avait eu un impact positif. Le constat est sensiblement le même pour les non-télétravailleurs : alors qu'avant le confinement, ils étaient 60,2% à avoir une perception positive du télétravail, ils étaient 34% à considérer que le confinement n'a pas eu d'impact sur elle, et 48,7% à juger plutôt positivement cette expérience.

Le travail à distance confiné n'est pas du télétravail

Si la sortie du confinement n'érode pas ou seulement très peu la perception du télétravail régulier, il n'en reste pas moins que le travail à distance, tel qu'il a été vécu pendant deux mois et demi, ne saurait servir de « mètre étalon » :

> « *La situation du télétravail en confinement n'était pas à mon sens du "vrai télétravail", mais plutôt du travail à distance, puisque toutes les équipes étaient aussi à distance, parfois sans équipement informatique et sans repères* » évoque un répondant.
>
> « *Comme je travaillais depuis mes outils personnels, sans accès à tous les logiciels, on ne peut pas vraiment parler de télétravail, il y a eu beaucoup de bricolage. C'est du travail distant pour garantir une continuité de service dans une situation exceptionnelle* », ajoute un autre.
>
> « *Il est très différent d'envisager le télétravail à dose homéopathique (comme avant le confinement) et massivement (comme actuellement) : les conséquences pour un service ne sont pas du tout les mêmes, la bascule entre les deux induit un changement de norme, et la plupart (?) des agents s'adaptent assez différemment* », conclue enfin un conservateur.

Plusieurs dérives sont également évoquées au détour des commentaires de l'enquête : droit à la déconnexion pas ou peu respecté, intrusion du travail dans la sphère privée, recours inopiné au matériel informatique personnel ou défectueux, accessibilité réduite, voire inexistante, aux applications métiers et aux serveurs, sentiment d'isolement… autant de complications qui font écho aux prises de position du Syndicat général de l'éducation nationale Sgen-CFDT. Ce dernier a en effet rappelé très tôt la nécessité de distinguer le travail à distance tel qu'il a été mis en place et vécu pendant le confinement, et le télétravail régulier :

> « *La situation actuelle laisse à penser que l'usage du numérique suffit à transposer chez soi son travail habituel. Il n'en est rien. L'admettre, c'est accepter la situation exceptionnelle et ne pas se culpabiliser de ne pas travailler à la hauteur de ce que l'on fait habituellement*[114]. »

Ce qui ne veut pas dire pour autant que le travail improvisé à distance ne soit pas porteur d'enseignements : bien au contraire, il « *permet d'enrichir la perception de ce qu'il faut pour un télétravail réussi et de mesurer l'immense chemin qui reste à parcourir pour cela* » précise le même syndicat[115]. Le travail à distance a évidemment posé la question du niveau d'équipement des organisations et leur capacité à transposer leurs activités à distance ; nonobstant, il a également été un moteur dans

[114] Florence Dubonnet. Télétravail en temps de crise. Dans : Portail de la Sgen-CFDT [en ligne]. 2 avril 2020. [Consulté le 13 avril 2020]. Disponible sur : https://www.sgen-cfdt.fr/actu/teletravail-en-temps-de-crise.
[115] *Ibid*.

BY-NC-ND

la réflexion organisationnelle de la chaîne du traitement du livre, comme on va le voir à présent.

2) Une accélération de l'équipement nomade et une vraie réflexion sur les solutions techniques

L'équipement au cœur des préoccupations

Dès l'annonce du premier confinement, l'équipement des personnels a constitué un véritable défi pour les bibliothèques : « *En fait, seuls les collègues les plus proches, ceux qui ont eu le temps de faire le déplacement ou se sont manifestés à temps, ont pu recevoir du matériel informatique ou éventuellement de la documentation* », relate Olivier Legendre sur l'Alambic numérique[116]. Sur les 128 travailleurs à distance (c'est-à-dire ceux qui se sont déclarés non-télétravailleurs) ayant répondu à l'enquête de l'été 2020, ils sont 24,1% à avoir reçu un ordinateur portable de leur établissement, tandis qu'ils sont 37,7% à avoir eu recours soit à leur propre matériel, soit à d'autres types de support. À l'image d'Anne, bibliothécaire assistante spécialisée, interrogée par Béatrice Mencoy pour la Sgen-CFDT, qui y eut recours dans un premier temps (un « vieux portable de 2005 ») avant que son établissement ne lui en fournisse un, doté d'une connexion VPN authentifiée[117].

Le travail à distance a ainsi mis en évidence la nécessité de disposer d'un niveau d'équipement adéquat et, parallèlement, d'avoir accès aux dossiers de travail :

> « *Clairement, le nerf de la guerre est l'équipement des équipes en matériels informatiques ad hoc (avec VPN, applications pro, bureautique… et webcam), ce qui est passablement coûteux*, explique Guillaume Lebailly, responsable de la bibliothèque byzantine. *Dans le cas de mon équipe, je remplace progressivement les ordinateurs fixes par des ordinateurs portables raccordés à des stations dock, pour permettre une meilleure mobilité tout en garantissant un confort de travail, le branchement d'un "vrai" écran ou d'un "vrai" clavier*[118]. »
>
> « […] *la semaine qui vient de s'écouler a permis un pas de géant, puisque les partages internes de travail, contenant tous les documents courants de la vie des services, sont synchronisés depuis le 1er avril et rendus disponibles via le drive de l'Université. C'est une large fenêtre de travail qui vient de s'ouvrir !* » relate Olivier Legendre sur son blog[119].

L'accès à la messagerie professionnelle s'est parfois avéré impossible depuis l'extérieur : la Bibliothèque nationale de France, cliente de l'environnement IBM Lotus Notes / Domino qui rendait impossible toute connexion depuis l'extérieur, a dû migrer vers une solution Webmail. Un véritable changement de culture pour cet établissement particulièrement attaché au droit à la déconnexion : « *La déconnexion, c'était quelque chose de très concret, c'est-à-dire que tu quittais les murs de la BnF*

---

[116] Olivier Legendre. Confimanagement. Dans : *L'Alambic numérique. Un blog de la Bibliothèque de l'Université Clermont-Auvergne* [en ligne]. 3 avril 2020. [Consulté le 13 avril 2020]. Disponible sur : https://alambic.hypotheses.org/7090.

[117] Béatrice Mencoy. Bibliothèques : continuer en télétravail les services au public. Dans : Portail de la Sgen-CFDT [en ligne]. 23 avril 2020. [Consulté le 10 mars 2021]. Disponible sur : https://www.sgen-cfdt.fr/actu/confinement-temoignage-personnel-des-bibliotheques.

[118] Retour d'entretien de Guillaume Lebailly, 12 décembre 2020.

[119] Olivier Legendre. *Op. cit.*

(cc) BY-NC-ND

et tu n'avais plus accès […] *il n'y avait rien pour y accéder* » témoigne Nola N'Diaye, chargée de mission informatique et numérique au département du Dépôt légal. Un état de fait, hérité des outils mis en place dans les années 1990 et dont la robustesse n'a pas fait sentir la nécessité de les remplacer : « […] *des habitudes sont nées, une culture, du fait de ces applications* » ajoute-t-elle[120].

Un changement de culture vécu également par l'adoption de nouvelles applications d'échanges, de travail en groupe et de visioconférences : l'approche par tâtonnement engendre au départ une « pagaille » qui se stabilise rapidement sur des solutions simples et ergonomiques : ainsi, la plateforme de messagerie et de réunions en visioconférence Zoom s'est rapidement imposée face à Teams ou Skype. Du reste, d'après l'enquête de l'été 2020, la visioconférence est le moyen d'échange plébiscité par 75,3% des répondants (toutes pratiques confondues) devant les outils collaboratifs (wiki, Google drive : 45,9%) et les services de messagerie instantanée (tchat : 33,2%). Les applications métiers internes à la bibliothèque sont à l'inverse les grandes perdantes du confinement, avec seulement 14,4% d'utilisateurs distants.

Le travail à distance connaît aussi des limites. Le premier confinement a eu pour effet de (re)mettre en lumière les inégalités d'accès au numérique, l' « illectronisme », qui d'après une étude de l'INSEE touche encore 16,5% de la population française en 2019[121]. Ce phénomène englobe à la fois la problématique du niveau d'équipement (ordinateur, casque audio, etc.) et de la qualité de la connexion Internet (couverture du réseau et accessibilité), mais aussi celles des compétences : en 2019, ils seraient 44,5% des Français à ne pas savoir utiliser certains logiciels de bureautique (traitement de texte, tableur, etc.), 21,9% à être dans l'incapacité d'installer des logiciels et 21,5% à savoir communiquer par mail. Cette situation n'épargne pas les personnels des bibliothèques : « […] *je sais très bien que j'ai des collègues, de catégorie B et C, qui sont moins à l'aise avec tout ça, les outils de visioconférence notamment, et de catégorie A aussi d'ailleurs* », observe Laetitia Bracco, Data librarian à l'Université de Lorraine[122].

Comment repenser les missions à distance

Le premier confinement a également confirmé, s'il était encore besoin, que les missions « physiques » des bibliothèques, en particulier les tâches liées à la matérialité des collections, sont difficilement déclinables à distance :

> « *Certaines missions ne sont pas télétravaillables, ou du moins, nous n'avons pas réussi à les adapter : globalement tout ce qui touche à la gestion matérielle des collections (équipement, réparations, inventaire, rangement, dépoussiérage, signalétique), ce qui rend illusoire le 100% distanciel* » indique Guillaume Lebailly[123].

Un constat que partage Tiphaine Vacqué, directrice-adjointe au Dépôt légal, à la BnF : « […] *les métiers du Dépôt légal consistent en grande partie à ouvrir quotidiennement des colis contenant au minimum 400 livres par jour, à les traiter physiquement, un par un : par définition, cela n'est pas télétravaillable* »[124]. À l'échelle

[120] Extrait d'entretien avec Nola N'Diaye, 20 octobre 2020.
[121] Charles de Laubier. La fracture numérique au révélateur du Covid-19. *Le Monde* [en ligne]. Édition du 30 août 2020. [Consulté le 10 mars 2021]. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/08/30/la-fracture-numerique-au-revelateur-du-covid-19_6050380_3234.html.
[122] Extrait de l'entretien avec Laetitia Bracco, 18 novembre 2020.
[123] Retour d'entretien avec Guillaume Lebailly, 14 décembre 2020.
[124] Extrait de l'entretien avec Tiphaine Vacqué, 23 novembre 2020.

(cc) BY-NC-ND

du département, sur les 150 personnels qu'il compte, 75% environ ont des tâches qui ne sont pas télétravaillables : ouvrir des colis, en faire le transport sur chariot, les enregistrer à l'unité dans les applications, et pour les équipes des services de Bibliographie, le travail de catalogage « document en main ».

L'arrivée du second confinement, avec le régime de rotation des effectifs en présentiel (3 jours sur 5 jusqu'à la fin 2020), a cependant poussé la direction à expérimenter le catalogage à distance au service de la Bibliographie française :

> « *La difficulté pour le catalogage à distance, c'est que pour des raisons évidentes liées à la conservation et au statut patrimonial des documents déposés au titre du dépôt légal, il est impossible de faire sortir les livres de la BnF. Et en attendant d'avoir des flux de livres numériques, la matérialité du document reste un obstacle qu'il faut savoir dépasser* » explique Tiphaine Vacqué[125].

Avant même de lancer l'expérimentation, réalisée sur la base du volontariat, il convenait de remédier aux difficultés techniques : fournir aux catalogueurs un micro-ordinateur doté d'une connexion VPN, afin de leur permettre l'accès aux applications métiers de la même façon que s'ils étaient sur site ; et vérifier leur connexion Internet à domicile. L'équipe de direction a également fourni au besoin un écran supplémentaire ou un écran plus grand, afin de travailler sur les applications dans de meilleures conditions.

Ensuite, sur le plan opérationnel, pour cataloguer autrement que *livre en main*, deux possibilités ont été envisagées :

- ne traiter à distance que du catalogage très allégé (par exemple, celui de l'autoédition et, jusqu'à un certain point, la fiction). Le travail à distance, pour ces catégories, consisterait à travailler entre autres sur la notice d'autorité des personnes. La relecture des notices serait, elle, effectuée sur site de façon à pouvoir reprendre le cas échéant le « livre en main » ;
- préparer sur site la journée de télétravail en photographiant les pages significatives des ouvrages que les catalogueurs traiteront par la suite à domicile.

Dans les deux cas, il a été privilégié le travail à partir des sources externes : prénotices plus ou moins riches, données d'éditeurs (bonnes feuilles, éléments d'information en ligne), photographies des pages significatives des documents, ainsi que les visuels de couverture dont dispose le Dépôt légal[126].

Sur le plan organisationnel enfin, il a été acté le principe d'une expérimentation « à petits pas », appelée à être étoffée et adaptée en continu : « *au démarrage, on est uniquement sur le signalétique,* explique Tiphaine Vacqué. *Progressivement on passera si possible à l'analytique. Le catalogage à distance des ouvrages de type documentaires posera sans doute d'autres difficultés, il n'est pas certain qu'il soit aussi intéressant que sur la fiction* »[127]. Même s'il est encore trop tôt pour tirer les bénéfices de l'expérience, le dispositif pourra, à terme, être pérennisé dans le cadre du télétravail conventionné, dans le cas où les agents souhaiteraient en bénéficier.

---

[125] *Ibid.*

[126] Les visuels de couverture sont fournis avec les documents joints à la déclaration de dépôt légal que les éditeurs établissent en ligne ; 65% des ouvrages qui arrivent au Dépôt légal font ainsi l'objet d'une déclaration en ligne. Ces visuels de couverture sont intégrés au catalogue de la BnF. Extrait de l'entretien avec Tiphaine Vacqué, 23 novembre 2020.

[127] *Ibid.*

(cc) BY-NC-ND

Cet exemple d'expérimentation est significatif des changements à l'œuvre durant l'année 2020 : « *C'est ce que tout le monde pensait avant le confinement*, fait remarquer Xavier Sené, adjoint à la directrice du département Son, vidéo, multimédia de la BnF, à propos de la possibilité pour les catalogueurs, les magasiniers de télétravailler. *On voit avec le confinement qu'on peut trouver des solutions*. […] *on s'est rendu compte à l'occasion de ce deuxième confinement qu'en faisant des photocopies ou des photographies des éléments qui leur permettent de réaliser leur notice bibliographique, les catalogueurs pouvaient tout à fait travailler à distance*[128]. »

Encore que, tient à préciser Tiphaine Vacqué, cette solution ne peut en aucun cas concerner 100% de la chaîne du traitement catalographique et 100% des ouvrages : « […] *pour certains livres et pour certaines étapes du traitement, il est possible de le mettre en place* ».

Il conviendrait enfin d'évaluer si les tâches réalisées à distance permettent de traiter tout aussi efficacement, voire mieux, les opérations et si, dans un contexte de retour « à la normale », elles resteraient prioritaires. Une fois la pandémie éteinte, il s'agira de faire le bilan des acquis et d'apprécier dans quelle mesure ce genre de dispositif, adapté et normalisé, pourra être déployé à l'échelle des bibliothèques, universitaires notamment.

3) Un nouveau regard porté sur le management de proximité : un appel au bilan collectif

L'enjeu du management à distance

Dès le début du premier confinement, on a vu fleurir sur Internet les mots-valises « confimanagement »[129], « management intermédiaire à distance »[130], « télémanagement » pour décrire la situation des encadrants tentant, dans la mesure du possible, de garder le lien avec leurs équipes malgré la distance : « […] *j'ai l'impression pendant cette période d'être utilisé sur les tâches essentielles d'un manager*, témoigne un bibliothécaire sur son blog *: conserver le lien, coordonner le travail et suivre les tâches des collègues, et tout ceci passe essentiellement par de la visioconférence, des appels téléphoniques et des messages rédigés* »[131].

D'après l'enquête Res Publica réalisée pendant le mois d'avril 2020, 51% des managers ont organisé plus souvent qu'à l'accoutumée des temps d'échanges en équipe avec leurs collaborateurs (30% autant qu'avant et 19% moins qu'avant) avec cependant, une plus grande difficulté à organiser le travail à distance durant cette période (56% plus difficile, 7% beaucoup plus difficile).

La révision des objectifs à la baisse, la difficulté à contrôler le travail des équipes se sont accompagnées, en contrepartie, d'une délégation des responsabilités et, de manière générale, d'une plus grande confiance, d'une capacité d'initiative accrue, d'une meilleure productivité et de l'instauration d'un climat de coopération au sein des équipes[132].

---

[128] Extrait de l'entretien avec Xavier Sené, 9 décembre 2020.
[129] Inventé par l'Alambic numérique, le terme a été repris par Nathalie Clot sur le blog BUApro avant de recevoir une large publicité de l'ADBU. Olivier Legendre. *Op. cit.*
[130] Hortensius. Le management intermédiaire - à distance. Dans : *hortensi* [en ligne]. 7 avril 2020. [Consulté le 13 avril 2020]. Disponible sur : https://hortensi.us/2020/04/07/le-management-intermediaire-a-distance/.
[131] *Ibid.*
[132] Enquête Res publica, avril 2020. *Op. cit.*

(cc) BY-NC-ND

Si les problématiques de management ont été différentes selon les services, la taille des équipes, les moyens disponibles et le degré de pratique du télétravail avant la pandémie, les périodes successives de confinement ont eu pour effet de concentrer l'activité des managers sur le collectif de travail :

> « *Ce qui est en jeu, là, ce qui est à l'œuvre, c'est la conviction qu'il existe un collectif de travail et que la fonction d'encadrement est une fonction humaine, que maintenir les gens ensemble, dans un esprit d'équipe, c'est aussi les aider à tenir debout dans certaines des difficultés de la vie* » témoigne une conservatrice en entretien.

La mise à distance des équipes, l'isolement individuel et les difficultés techniques déjà évoquées ont constitué un enjeu managérial de taille pour les encadrants, avec pour première conséquence, une dilatation du temps dédié au management. Ainsi, « *quelque chose qui peut se régler en deux minutes finalement se résout en vingt minutes. Sauf qu'il faut les trouver, les vingt minutes* » souligne Isabelle Mauger-Perez, conservatrice à l'Abes[133].

Une démarche qui induit le traitement au cas par cas et vient changer profondément les pratiques quotidiennes du management en bibliothèque :

> « *Il faut distinguer le management d'équipe et le management de personne. Et cela a été la vraie nouveauté pour moi.* […] *Avant la pandémie, je pense que je pratiquais quasiment que du management collectif, aussi parce qu'on est un service où on s'entend bien, dans lequel il n'y a pas de dysfonctionnement majeur, où il y a de l'estime professionnelle mais aussi personnelle, de la cohésion* [...] *Mais ce que je ne faisais pas forcément sans en avoir conscience et que j'ai fait de façon consciente depuis le travail à distance, ce sont des relations deux à deux, qui me prennent beaucoup de temps* », ajoute-t-elle[134].

En période de confinement, les discussions professionnelles, par messagerie instantanée (Messenger, Slack, Whatsapp…) ou par téléphone, sont devenues vite prétexte à parler « d'autre chose » : de soi, de son état d'esprit et de sa vie du quotidien, un retour naturel au « small talk », virtuel certes, mais dont les bienfaits restent intacts : « *Finalement, je pense que j'ai presque des relations interpersonnelles plus fortes maintenant qu'avant, en tout cas je les soigne, j'y fais attention* […] » relève un responsable d'équipe.

Pour Sylvie Alemanno, professeure en Sciences de l'Information et de la Communication au CNAM-Paris, ce management plus attentif aux forces individuelles (hybridité et différenciation des individus) valorisera dans l'après-crise, « *l'empathie des cadres de proximité, la solidarité entre pairs, l'appui sur la résilience* »[135].

Un risque d'hyperinflation du rôle de l'encadrant

Ce changement de culture managériale n'est pas sans conséquence sur les encadrants ; sont en effet régulièrement évoqués dans les entretiens, presque à demi-

---

[133] Extrait de l'entretien avec Isabelle Mauger-Perez, 8 janvier 2020.
[134] *Ibid*.
[135] Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti. Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management* [en ligne]. 2020/2, n° 28, p. 159-243. [Consulté le 28 février 2021]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm.

(cc) BY-NC-ND

mot, le risque d'une inflation du temps consacré au management et la difficulté, de plus en plus prégnante, de « déconnecter » lorsqu'on télétravaille à domicile :

> « […] *tout cela repose beaucoup sur les cadres, les chefs de service, ce qui augmente la part de leurs tâches consacrées finalement à l'encadrement, au détriment de leur fonction scientifique.* […] *Aujourd'hui, l'administratif est de plus en plus prégnant, et l'a été encore plus finalement, pendant cette période* » observe Xavier Sené[136].

> « *La situation de télétravail confiné m'a fait mieux mesurer les risques de surcharge de travail inhérents au télétravail, qu'il s'agisse d'une surcharge de travail induite par la difficulté à déconnecter ou par le télétravail en tant que tel, la communication par mail étant devenue la règle et ayant pris des proportions quasiment ingérables* », explique un autre répondant.

Publié en novembre 2020, le baromètre Ugict-CGT SECAFI a mis en évidence cette augmentation du temps et de la charge de travail des cadres (public/privé) : placés en première ligne pour réorganiser les processus de travail, garantir la continuité des activités et la santé des équipes, ils sont 61% à considérer que leur charge de travail a augmenté depuis 2019 et 53% que leur temps de travail a lui aussi augmenté. Une charge de travail qui « va crescendo » depuis 2012, note le rapport, et qui ne saurait donc se limiter au contexte sanitaire de l'année écoulée. En outre, 76% des cadres sont connectés en dehors de leur temps de travail pour raisons professionnelles, si bien qu'ils sont 69% à souhaiter disposer d'un droit à la déconnexion effectif (soit une augmentation de 9 points par rapport à 2019)[137].

Un besoin de déconnexion qui justifie, une fois actés le déconfinement du 11 mai et le retour progressif des équipes sur site, une séparation plus nette entre la vie personnelle et la vie professionnelle :

> « *À partir du moment où on est revenu à une certaine normalité, on s'est tous imposé de remettre des frontières et de travailler à des heures normales pour préserver notre santé mentale* », indique Isabelle Mauger-Perez[138].

Au risque peut-être, lorsque l'action n'est pas réfléchie collectivement, de renvoyer à la responsabilité de chacun le soin de s'autodiscipliner, sans que soit pris le temps de dresser le bilan des derniers mois écoulés :

> « *Je ne peux pas trop reprocher ce qui a été fait jusqu'au 11 mai, on l'a fait comme on l'a fait, mais dès que le 11 mai était passé, on aurait pu se mettre autour d'une table et revenir sur ce qui a marché, ce qui n'a pas marché*, évoque une conservatrice. *Il a fallu demander un CT* (comité technique*) *exceptionnel à la rentrée. Les représentants du personnel ont été écoutés, mais il ne s'est rien passé. C'est là que je dis que c'est vraiment dommage, on a raté l'occasion de créer une cohésion d'équipe, plus globale, qui je pense aurait perduré même au-delà du Covid.* »

---

[136] Extrait de l'entretien avec Xavier Sené, 9 décembre 2020.
[137] Ugict-CGT/SECAFI. *Ce que veulent les cadres : synthèse et dossier de presse du Baromètre Ugict-CGT / SECAFI 2020* [en ligne]. Novembre 2020. [Consulté le 25 février 2021]. Disponible sur : https://ugictcgt.fr/barometre-cadres-2020/.
[138] Extrait de l'entretien avec Isabelle Mauger-Perez, 8 janvier 2020.

(cc) BY-NC-ND

La nécessité d'un bilan collectif

Alors que l'horizon n'est ni clair, ni stable, il apparaît de plus en plus évident que l'adaptation aux nouvelles formes de management, qu'il soit « rénové », « responsable » ou bien « de proximité » est plus facile à conceptualiser qu'à réaliser. Il émerge cependant du retour d'expérience post-confinement, le besoin de réfléchir, collectivement, à la manière d'accompagner les managers à repenser les règles de contrôle, de gestion du temps, d'organisation :

> « *Je reste partagé : d'un côté le télétravail a beaucoup d'avantages mais aussi des points négatifs. Si bien que je n'arrive pas à ne voir que le positif, qui plus est dans des métiers où nous devons être en lien, travailler en équipe...* » confie une répondante à l'enquête.

> « *Il faudrait envisager des formations sur le management et le télétravail ; vie de l'équipe et télétravail... Nous accompagner dans ce changement me semble nécessaire, afin d'éviter les écueils* », ajoute un autre.

> « *C'est une occasion comme jamais de revoir les méthodes de travail à distance (ou de télétravail) : management à distance, animation de groupes de travail, outils, matériels, applications utilisées (notamment la visioconférence), et aussi (*surtout*) de réfléchir à l'accessibilité de tout cela !* » conclue un bibliothécaire.

La pandémie et ses implications ont provoqué une remise en question durable des représentations, des routines et ébranlé les certitudes en matière de management. Elle aura également « *ouvert la voie à l'ingéniosité, la débrouillardise, l'initiative, la créativité, l'adaptabilité et la réactivité pour arriver à maintenir la continuité des activités* »[139]. Reste à savoir dans quelle mesure les acquis d'expérience, autant du point de vue organisationnel que managérial, vont renforcer à moyen terme l'intégration du télétravail aux pratiques des bibliothécaires.

*

[139] Michelle Duport, citée par Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie. *Op. cit.*, p. 31.

(cc) BY-NC-ND

II. LE TELETRAVAIL, UN OUTIL DE GESTION AU SERVICE DE L'ORGANISATION

La crise pandémique a positionné le recours au travail à distance comme un moyen de poursuivre l'activité des organisations. Passée la stupeur du premier confinement et face au risque d'un renouvellement sur le temps long des contraintes sanitaires, les directions des bibliothèques ont été forcées de réfléchir à la mise en œuvre de plans de continuité qui ne se limitaient plus aux postes-clés. Dans un contexte organisationnel en plein changement, l'efficacité des choix stratégiques, des choix de processus et des structures qui les soutiennent, pose la question de la capacité de l'organisation à évoluer en permanence[140]. Au demeurant, les *communautés de pratiques*[141] qui ont émergé en lien avec la vie en confinement, le travail à distance et l'activité alternée sur site, ont développé des compétences, expérimenté des techniques, acquis une maîtrise collective de savoir-faire et de savoir-être qui viennent alimenter le débat autour du télétravail.

Nous proposons dans cette dernière partie de dresser le bilan réflexif de ces acquis, au regard d'expériences conduites localement, pouvant aboutir à des ajustements dans le déploiement du télétravail en bibliothèques (1). Mais avec un enjeu aussi fort en termes d'organisation du travail, la mise en discussion du travail devient nécessaire et réclame un management spécifique, porteur de valeurs (2).

1) Conduire le changement en bibliothèque : expérimentations, observations et petits pas

Pascal Rassat, consultant spécialisé sur le télétravail, rappelle dans l'un de ses guides qu'au-delà des considérations générales, l'introduction du télétravail nécessite des adaptations au contexte particulier rencontré dans chaque organisation. C'est ce contexte qui conditionne la définition qui va être donnée au télétravail, ainsi que les modalités spécifiques de son introduction[142]. La démarche se doit d'être holistique : « *La mise en œuvre du télétravail suppose une véritable démarche projet pour associer tous les contributeurs à sa mise en œuvre mais aussi des représentants des services dans lesquels un acte de déclinaison spécifique sera pris* » précise la DGAFP dans son guide du télétravail de 2016[143]. Le guide du télétravailleur d'Université Côte d'Azur mentionne enfin que le télétravail implique une réflexion sur les modalités de réalisation de l'activité professionnelle, des modalités de communication dans l'équipe et nécessite de penser une nouvelle organisation du collectif de travail[144].

La convergence des problématiques soulevées par la mise en œuvre du télétravail depuis son ouverture à la fonction publique et des pratiques expérimentées durant l'année 2020 crée aujourd'hui un environnement propice à une réflexion élargie,

---

[140] Nadia Tebourbi. Mettre en œuvre une organisation apprenante : comment outiller les acteurs organisationnels ? Dans : Christophe Pérales. *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Les Presses de l'Enssib, 2015, p. 16 et suiv. La Boîte à outils, 32. ISBN 979-10-91281-17-1.

[141] Développé par Étienne Wenger, le concept de communautés de pratique définit un groupe de personnes travaillant ensemble (en réseau notamment, via des plateformes en ligne) et qui sont conduites à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leurs pratiques professionnelles. En partageant leurs connaissances, leurs expertises, ils apprennent ensemble. Étienne Wenger. *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press, 1998.

[142] Pascal Rassat. *Mettre en œuvre le télétravail dans les organisations publiques*. Voiron : Territorial éditions, 2016, partie 2, chap. 1, p. 43. ISBN : 978-2-8186-1036-7.

[143] Ministère de la Fonction publique / DGAFP. *Guide télétravail*, 2016. *Op. Cit.* p. 15.

[144] Université Côte d'Azur. *Op. cit.*, avant-propos, p. 4.

(cc) BY-NC-ND

voire une approche systémique du fonctionnement organisationnel des bibliothèques universitaires et de recherche. Ainsi, celle qu'a initiée la direction du SCD de l'Université du Mans est à la fois représentative de ce qui se joue actuellement et encourageante au regard des adaptations qu'elle propose sur l'organisation du travail.

L'exemple du SCD de l'Université du Mans

Du fait d'un déficit d'emplois de catégorie B, la plupart des magasiniers assument depuis plusieurs années des responsabilités et des tâches qui ne sont pas, statutairement, de leur ressort : formation, médiation des ressources électroniques, gestion des fichiers de commandes et réception, renseignement par mail, etc. Techniquement réalisables à distance, c'est donc la quasi-intégralité des équipes qui ont expérimenté, à l'occasion du second confinement, l'alternance hebdomadaire entre présentiel jusqu'à 3 jours et distanciel sur 2 jours. Un second « *choc organisationnel et des mentalités* », au sens de sa directrice Florence Degorgue, qui est venu s'ajouter à celui du premier confinement. En réponse, la direction a déployé un nouveau protocole interne dans le but de mieux cadrer et accompagner davantage le travail hors site, tout en garantissant une équité de traitement entre les agents :

> « *Ce protocole précise le cadre général (contexte du service, horaires, règles à suivre et bonnes pratiques, équipement fourni) et prévoit, au travers d'une partie plus contractuelle, à compléter et signer, que chaque agent identifie et valide avec son N+1 les tâches télétravaillables et le volume de temps de travail généré approximatif correspondant* »[145].

Cet effort de rationalisation du travail individuel et de l'organisation collective est destiné à garantir la continuité des services et à fluidifier le pilotage des priorités en situation de crise ; d'un autre côté, il participe à alimenter une réflexion plus large sur le fonctionnement même du service public :

> « *Dans l'idéal, j'aimerais rationaliser le planning de SP en restant sur cette organisation par équipes et par journées (plages regroupées pour chacun), car il me semble qu'elle permet de dégager davantage de temps non fragmenté pour le travail interne et le travail en mode projet (temps communs plus simples à identifier)* » explique Florence Degorgue[146].

À terme, ce travail d'identification plus précis des tâches des agents et de leurs conditions d'exercice devrait permettre une « *révision complète à échéance de deux / trois ans des fiches de postes et affectation d'ETP aux différents champs d'activité du service, pour faire plus de place à certains domaines d'activité actuellement mal pourvus dans notre service* »[147]. Une démarche volontariste qui, d'une contrainte de personnels (déficit d'emplois de catégorie B) conduit à requalifier les missions des magasiniers (enrichissement des tâches) et à clarifier l'activité du service public.

Cette initiative de réorganisation est intéressante à plus d'un titre : d'abord elle vient réduire le conflit, largement évoqué dans les entretiens, des contraintes de service public avec le travail interne (sentiment de « hachage » du planning, réalisation du travail interne en banque d'accueil) et du télétravail (volume horaire du SP in-

[145] Extrait de l'entretien avec Florence Degorgue, 12 novembre 2020.
[146] *Ibid*.
[147] *Ibid*.

(cc) BY-NC-ND

compressible, nécessité que « tous les agents soient sur le pont »). Elle vient également apaiser les tensions en partageant une vision commune à travers laquelle l'organisation exprime une ambition collective, axée sur la qualité de service d'un côté, et des conditions de travail des agents de l'autre.

Une réponse anticipée à une augmentation des demandes

Cette rationalisation du travail peut encore être vue comme une réponse anticipée à une augmentation prévisible du nombre de télétravailleurs, et de la difficulté posée aux managers dans le traitement équitable des demandes à venir :

> « […] *on suppose qu'on ne pourra pas véritablement revenir en arrière et qu'on ne pourra pas revenir à une situation où on a moins de dix personnes en télétravail dans le département*, fait remarquer Xavier Sené. *Certaines personnes ont du mal à travailler chez elles, mais d'autres personnes auront probablement du mal à revenir travailler cinq jours par semaine sur site*[148]. »

Une opinion que partage également Sofiene Boumaza, responsable de la qualité des services au public à la Bibliothèque Diderot de Lyon (ENS) :

> « *Si une majorité des 70 agents prend un ou deux jours de télétravail par semaine, ce ne sera plus tenable dans notre configuration de service public actuelle, notamment avec une personne par banque et par espace. On est incapable de le savoir pour le moment, mais je dirais que ce risque-là nous oblige à interroger la formule des services publics* »[149].

Une formule qui, jusqu'à présent, était adossée à une forte mobilisation des agents en salle de lecture, en « service posté », mais qui se révèle « *trop gourmand*(e) *en plages de service public* », d'autant que la bibliothèque prévoit une extension des horaires jusqu'à 21h en soirée et une ouverture le dimanche :

> « *Je milite pour qu'on profite de cette occasion pour avoir une réévaluation de notre présence en salle de lecture*, confie Sofiene Boumaza. *La problématique est qu'il ne faut pas que ça soit perçu comme une baisse de qualité, notamment de la part des collègues* […][150]. »

La qualité constitue l'enjeu majeur de la démarche et dépasse largement le cadre d'une labellisation Marianne. Une des solutions envisagées consisterait à réduire le renseignement en banque d'accueil et à privilégier un service public mobile à l'image de l'*Infomobile* mis en place à l'Université Paris VIII[151].

Les trois dimensions du télétravail

La restructuration des plages horaires de service public et l'enrichissement des tâches des agents, dans un équilibre recherché entre tâches télétravaillables et tâches réalisées sur site, constituent deux pistes de réflexion concomitantes à une extension

[148] Extrait de l'entretien avec Xavier Sené, 9 décembre 2020.
[149] Extrait de l'entretien avec Sofiene Boumaza, 22 janvier 2021.
[150] *Ibid*.
[151] Lola Marabail, Stéphane Tonon. L'Infomobile à Paris 8 : pour une meilleure appropriation de la BU par les usagers. Dans : Héloïse Courty (dir). *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*. Villeurbanne : Les Presses de l'Enssib, 2017, 192 p. La Boîte à outils, 41. ISBN 978-2-37546-055-9.

(cc) BY-NC-ND

du télétravail en bibliothèque. Cet effort volontariste ne doit pas s'arrêter là pour autant : il doit prendre en compte toutes les dimensions du travail en bibliothèque.

Nous proposons dans le tableau ci-contre, une réflexion élargie sur les adaptations que requiert la mise en œuvre du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche. Trois niveaux nous semblent devoir être pris en compte.

- Sur le plan stratégique : si dans l'enseignement supérieur, les universités ont su se saisir du dossier du télétravail avec l'adoption de chartes formalisant les conditions du recours au dispositif et les règles applicables à l'ensemble des agents, les directions de SCD ne doivent pas se satisfaire du cadre ainsi posé. Elles doivent être en mesure d'engager une véritable réflexion sur les enjeux et les limites de l'exercice, en relevant les difficultés nécessitant des ajustements au contexte, et si besoin, en proposant un protocole interne qui prenne en compte les contraintes du service. Il importe d'envisager la mise en œuvre du télétravail comme un véritable projet de service.

  Par ailleurs, plus les directions de SCD se montreront transparentes dans le circuit d'instruction des demandes, en clarifiant notamment leur place et leur rôle dans la procédure, meilleur sera le climat de confiance mutuelle.

- Sur le plan opérationnel : le point critique de la mise en œuvre du télétravail résidant dans la définition des critères d'éligibilité au télétravail, il paraît nécessaire d'opérer un audit approfondi des tâches, de manière précise et limitative, à l'échelle des services et d'y inclure aussi bien la ligne hiérarchique que les agents. Il s'agit de dépasser la seule auto-évaluation et d'engager, dans le même temps, une modélisation de l'impact du télétravail sur les activités principales que sont le service public et la gestion des collections.

  Dans ce prolongement, il s'agira de recenser les besoins en matière d'équipement, de formation et d'accompagnement, en concertation avec les services centraux de l'université ; dans une démarche de mutualisation, il pourra être envisagé la production de guides complémentaires destinés aux agents, afin de les aider à maîtriser leur environnement numérique de travail et les différents aspects de la communication à distance.

- Sur le plan managérial : le manager de proximité occupe un rôle central dans l'accompagnement et la réussite de la mise en œuvre du télétravail. À la fois veilleur et détecteur des risques professionnels, c'est aussi celui qui évalue la performance et l'autonomie de l'agent télétravailleur placé sous sa responsabilité. Le besoin de formation ayant été évoqué à plusieurs reprises, il paraît indispensable de créer un accompagnement spécifique des N+1, en termes de formation au management à distance mais aussi d'identification des risques professionnels. La création d'une mission « référent télétravail », en lien avec la tutelle, permettrait d'appuyer les managers dans la gestion des télétravailleurs.

  Enfin, en adéquation avec le bilan annuel du télétravail conduit par l'université, les bibliothèques ont tout intérêt à conduire des enquêtes en interne et à favoriser les retours d'expérience. Cette politique des « petits pas » permettra d'ajuster au besoin les critères d'évaluation des résultats, de mesurer l'impact du télétravail sur le collectif de travail et de proposer une démarche continue d'amélioration du dispositif, à la fois participative et pérenne.

(cc) BY-NC-ND

Tableau 13. Propositions d'adaptation du déploiement du télétravail en SCD :

Mise en œuvre du télétravail à l'échelle de l'établissement	Adaptation à l'échelle du SCD
Formalisation des procédures	
Charte du télétravail -formaliser les conditions du recours au télétravail pour les agents -définir les règles applicables	-reprendre en CODIR la charte du télétravail et relever les points critiques nécessitant des précisions / adaptations -mettre en place un protocole simplifié prenant en compte les contraintes -envisager le télétravail comme un projet de service
Procédure d'autorisation -détailler le circuit d'instruction des demandes, des voies de recours	-clarifier auprès des agents la place du SCD dans le processus -faire preuve de transparence en motivant les refus
Accompagnement des services à la mise en œuvre	
Activités éligibles au télétravail -définir des critères limitatifs ou les tâches éligibles	-conduire un audit interne des tâches éligibles au télétravail plutôt que reléguer la question à l'appréciation du N+1 -initier une réflexion autour de l'impact du télétravail sur le service public
Équipement et outils -prescrire des normes de sécurité, d'accès à un cadre sécurisé de travail -fournir un équipement adapté -sécuriser et protéger les données	-faire l'inventaire physique du parc informatique en lien avec la tutelle -recenser les besoins spécifiques -identifier les logiciels métiers et les applications transposables à distance
Modalités de formation -maîtriser les outils informatiques -sensibiliser aux bonnes pratiques, prévenir les risques professionnels	-produire un mémento de l'environnement numérique de travail à distance -initier un guide partagé de bonne conduite de la communication en télétravail
Respect en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé -garantir les mêmes dispositions applicables en télétravail que sur le lieu d'affectation (prévention des risques professionnels, médecine du travail) -garantir un droit d'accès au domicile de l'agent du CHSCT	-renforcer le rôle de veilleur / détecteur du manager de proximité pour dépister les risques professionnels -proposer la création d'une mission « référent télétravail » en lien avec la tutelle et mobilisable par les agents en totale indépendance avec la hiérarchie
Mise en place d'une démarche partagée	
Mesures d'accompagnement -période d'adaptation de l'agent -entretien annuel	-proposer un bilan réflexif agent/N+1 -favoriser la *remontée* d'expériences -formaliser l'évaluation des résultats
Suivi du dispositif -bilan annuel (CHST, CT)	-évaluer l'impact du télétravail sur le collectif de travail (définir des critères, interroger les équipes, mesurer le suivi) -diffuser les résultats

(cc) BY-NC-ND

La prise en compte de ces trois dimensions sera nécessairement fonction de la taille des équipes, du degré de volontarisme et d'implication de la hiérarchie et pour finir, des relations avec la tutelle (DGS, DRH, DSI…). Toutefois, la mise en œuvre du télétravail suppose que les parties prenantes puissent travailler dans la concertation, le dialogue et ainsi, générer un climat de confiance mutuelle indispensable à la qualité des relations de travail.

2) Véritable levier de la transformation, le management de la discussion comme gage de confiance

Discuter du travail plutôt que du télétravail

Avec un enjeu aussi fort en termes d'organisation du travail, la mise en discussion du travail devient nécessaire. Le télétravail n'est ni traité à part ni de manière exclusive : il fait partie intégrante de la discussion, car il interroge lui aussi, le fonctionnement de l'organisation. Marie-Hélène Koenig, relayant les travaux de M. Detchessahar et de ses prédécesseurs, assure qu'il s'agit de « *(re)faire du travail un objet central du management, faisant du management par la discussion essentiellement un management du travail* »[152]. Du point de vue de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), mettre en discussion le travail constitue un levier d'innovation sociale et d'action sur les organisations[153]. L'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail, signé en juin 2013, a rappelé l'importance d'une mise en discussion du travail :

> « *La possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail* »[154].

La mise en discussion du travail induit des espaces collectifs qui permettent « *une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles du métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles co-construites avec les parties prenantes* » ajoute l'ANACT[155].

Ces espaces doivent être différenciés des comités de direction, groupes projets, réunions d'équipes ou des institutions représentatives du personnel, trop centrés sur la construction et la diffusion d'une vision prescrite. La mise en débat du travail nécessite de construire d'abord un écosystème organisationnel favorable au déploiement des espaces de discussion dans l'organisation (impliquant notamment une forte contribution des managers de proximité dans la « libération de la parole » qu'induit la démarche) et de concevoir ensuite chaque espace de discussion selon cinq dénominateurs communs :

---

[152] Frédéric Laloux. *Reinventing organizations.* Diateno, 2019.
[153] Anact-Aract. Discuter du travail pour mieux le transformer. Travail & changement [en ligne]. Janv.-fév.-mars 2015, n°358. [Consulté le 23 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.anact.fr/travail-changement-discuter-du-travail-pour-mieux-le-transformer.
[154] Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013, « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », titre V, art. 12 [en ligne]. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social, 19 juin 2013. [Consulté le 7 mars 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail.
[155] Anact-Aract. *Op. cit.*

(cc) BY-NC-ND

- une approche collective ;
- une discussion centrée sur l'expérience du travail, consacrée au travail ;
- un cadre et des règles co-construites : l'animation est confiée à un manager, et la discussion se tient à une fréquence qui permette la référence au travail quotidien ;
- l'ancrage dans l'organisation : la discussion se tient dans les locaux où s'exerce l'activité, les informations produites font l'objet d'un reporting ;
- la visibilité de ce que cela produit (diffusion et action) : la discussion est formalisée et transmise aux parties prenantes.

L'ANACT a élaboré une fiche-outil pratique pour la mise en place d'un espace de discussion en quatre étapes (voir annexe 7), tout en soulignant les points de vigilance. La discussion peut se dérouler à trois niveaux : 1° sur l'activité de travail, la tâche, les compétences et les pratiques ; 2° l'organisation du travail, le fonctionnement collectif et 3° la stratégie. Les espaces de discussions reposent sur le respect du principe de subsidiarité : ils constituent des lieux privilégiés de débat, où sont discutées les marges de manœuvre individuelles et collectives, dans une logique de coopération. Les managers de proximité y ont un rôle de régulateurs et sont amenés à favoriser une discussion à la fois dynamique, pacifiée et productive, au service de l'intérêt collectif.

Les avantages d'une telle démarche sont loin d'être négligeables : la libération de la parole, l'implication de l'encadrement et la capitalisation des travaux (qui induit une appropriation des questions liées au travail en opposition avec une conduite experte et donc, externe) conduisent à trouver des réponses concrètes, immédiates et adaptées. Elle renforce la participation, fabrique le lien social et crée de la reconnaissance, tout en enrichissant les pratiques de travail, la réflexion stratégique et le développement d'un management participatif.

L'expérimentation du SCD de l'UVSQ

Amélie Church et Enrica Harranger ont démontré le potentiel de la discussion en bibliothèque. En 2007, la nouvelle direction de la bibliothèque universitaire de Saint-Quentin-en-Yvelines décide de revoir en profondeur la politique d'accueil, « *prélude à une recomposition des missions et de la structure du temps de travail des agents* »[156]. Un audit interne sur la perception de la fonction accueil est mené auprès des agents ; il ressort alors de l'étude que le service public est perçu comme une tâche venant perturber le travail « prévu en base arrière » et qu'il est vécu comme une activité désagréable. Il en résulte une pratique rigide de l'accueil, peu propice à la polyvalence des agents.

Face à ce constat, une formation externalisée (auprès du CFCB du secteur) est proposée à l'ensemble des équipes, direction du SCD comprise. L'accent ayant été mis sur les échanges « intercatégoriels », la formation est rapidement investie d'une fonction cathartique bénéfique :

> « *Cette formule favorisa une dynamique d'écoute et d'échanges de points de vue, lança ou relança la communication entre certains agents qui se parlaient peu, et favorisa la cohésion de l'organisation du travail, en*

[156] Aurélie Church, Enrica Harranger. De l'amélioration de l'accueil à la restructuration des temps de travail et des missions. Dans : Christophe Pérales (dir.). *Op. cit.*, p. 122 et suiv.

BY-NC-ND

faisant mieux percevoir et comprendre à chacun ce que l'autre faisait, et les difficultés qu'il pouvait rencontrer dans l'exécution de ses missions, à tous les niveaux » expliquent Amélie Church et Enrica Harranger[157].

Dirigés par le formateur, les agents se sont mis en position de chercher activement des pistes de solution, et dans une logique constructive, d'identifier les marges de manœuvre praticables ou qui, au moins, pouvaient être explorées.

Ce travail interne s'est poursuivi par la création de trois groupes de travail, animés chacun par un responsable de la coordination des travaux et des relations avec la bibliothécaire chargée du projet de refonte de l'accueil ; un comité de pilotage composé de l'équipe de direction du SCD est venu compléter le dispositif. Ce fonctionnement en « mode projet » a permis, à terme, de redynamiser l'accueil, en particulier par une polyvalence accrue en banque d'accueil, et de gagner en souplesse dans le fonctionnement général, favorisant ainsi la prise d'initiative et d'autonomie.

Les progrès réalisés ont finalement débouché sur le projet de labellisation Marianne et sur différents chantiers d'amélioration de la qualité de l'accueil. La communication interne s'en est trouvée grandement améliorée et, l'accumulation et l'imbrication d'évolutions progressivement introduites aidant, le « *changement s'(est) banalisé* ». Tant et si bien que, dans la foulée, un chantier de requalification des missions a été conduit, aboutissant à l'enrichissement des tâches confiées aux agents de catégorie C et, de fait, à une progression de leur niveau de qualification.

La discussion, puissant levier d'innovation

L'expérience du SCD de l'UVSQ montre combien la mise en confiance progressive des agents, par l'instauration d'un droit à l'expérimentation et à l'erreur, incluant la gestion des risques, constitue un puissant levier d'innovation pour l'organisation et d'accomplissement pour les agents.

La confiance n'est, du reste, pas un vain mot : pour en revenir au télétravail, elle est abondement invoquée par les répondants à l'enquête de l'été 2020, 74 fois devant les mots « hiérarchie » (34), « autonomie » (24) et « encadrement » (10).

Isabelle Mauger-Perez ajoute :

« *De façon générale, il y a peut-être un mot qu'on n'a pas suffisamment prononcé, c'est le mot de confiance. Pour moi c'est la clé. C'est aussi le nœud de toutes les mauvaises interprétations et de toutes les peurs qu'il peut y avoir autour du télétravail. Je pars du principe qu'on ne peut pas mettre en place le télétravail dans une organisation s'il n'y a pas un minimum de confiance et en même temps, il n'y a pas de raison pour qu'il y ait plus de confiance dans un contexte de télétravail que dans un contexte de travail sur place* »[158].

La confiance et ses corollaires, l'autonomie et la responsabilité, n'excluent pas la nécessité de « *cadrer l'organisation, définir des quotas, des priorités, identifier et être en capacité de dire ce que fait tel ou tel agent qui a deux jours de télétravail alors que ses collègues n'en ont éventuellement qu'un* », anticipe pour sa part Florence Degorgue[159]. Au contraire, on peut estimer que l'attente des agents reste forte

[157] *Ibid*., p. 124.
[158] Extrait de l'entretien avec Isabelle Mauger-Perez, 08 janvier 2021.
[159] Extrait de l'entretien avec Florence Degorgue, 12 novembre 2020.

(cc) BY-NC-ND

à ce niveau, comme une garantie que le travail réalisé à distance ne sera pas dévalorisé par rapport au travail sur site, et que les outils, les formations, les règles partagées seront autant de gages de confiance de l'institution envers les agents.

Ce cadre sera d'autant mieux accepté et respecté s'il est construit en concertation avec l'ensemble des équipes, dans un dialogue mutuel qui aborde, d'emblée, les contingences et les limites du télétravail, tout en ouvrant la voie à des solutions, collectives et individuelles. « *La confiance vient avec le dialogue* », a écrit l'un répondant à l'enquête. Gageons que les bibliothèques sauront créer ces espaces de discussion qui, au-delà de la seule question du télétravail, peut se révéler un puissant levier de management.

*

* *

Dans les bibliothèques, la coopération et le travail en réseau sont des pratiques instituées, valorisées. Pour autant, la crise pandémique que nous traversons a (re)mis en lumière la nécessité de créer collectivement des espaces de discussion et de partage. Au-delà des considérations techniques demeure en effet la question de l'organisation du travail, du sens donné aux missions et de l'évolution professionnelle des agents, en particulier des magasiniers, dont l'avenir a déjà été questionné dans un précédent mémoire. Le débat sur l'efficacité en télétravail est lui aussi lancé, posant comme prérequis le choix des critères qui seront retenus pour l'évaluer.

L'introduction du télétravail nécessite des adaptations au regard du contexte de chaque organisation. Les propositions d'adaptation que nous avons listées dans le tableau n°13 doivent être intégrées à une réflexion plus large, qui prenne aussi bien en compte les quatre dynamiques du télétravail (conciliation vie professionnelle et vie privée, relation de confiance, maîtrise des NTIC et préoccupations environnementales) que les trois dimensions qu'englobe sa mise en œuvre (stratégique, opérationnelle, managériale). Quelle que soit la méthodologie retenue, on veillera à ce que la concertation et le dialogue soient privilégiés afin de garantir un climat de confiance mutuelle, indispensable à la qualité des relations de travail.

(cc) BY-NC-ND

CONCLUSION

> « L'avenir va être un vrai défi pour les cadres : nous avons été très nombreux à prendre goût au télétravail, même si les contraintes personnelles peuvent, selon le contexte familial, le rendre difficile à vivre dans certains cas.
>
> Réintégrer les contraintes d'ouverture des BU au public, qui sont pourtant au cœur de nos missions, va être difficile à vivre pour beaucoup d'entre nous.[160] »

Le 5 mars 2021, en clôture de la journée d'étude consacrée au télétravail et au management à distance dans les bibliothèques[161], Pierre-Yves Cachard, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) exposait qu'un « retour en arrière », c'est-à-dire à la situation antérieure à la crise pandémique, était tout autant peu probable, que non souhaitable. Le travail à distance, tel qu'il a été vécu durant l'année 2020, a été en effet un *révélateur*, soulignant pour les bibliothèques, à la fois des carences, des besoins et des opportunités.

Les problématiques d'équipements et d'accessibilité au réseau informatique, la poursuite des activités et le maintien des emplois, en particulier vacataires, enfin, la logique des moyens dédiés à la gestion des flux et du planning dans les interstices de la crise ne doivent pas occulter la question centrale de la prise en compte des bibliothèques dans la chaîne de décision. Dans l'enseignement supérieur, si une marge de manœuvre reste toujours possible, les bibliothèques universitaires restent dépendantes des orientations prises par la tutelle. Une situation qui appelle un rôle de composition, voire de négociation, dans lequel se joue en filigrane la capacité des bibliothèques à démontrer leur adaptation aux environnements complexes, numériques et surtout, organisationnels. Sur ce dernier aspect spécifiquement, nous avons montré que la concertation, la *mise en discussion* du travail, plus que du télétravail lui-même, contribue à transformer les bibliothèques en organisations apprenantes.

Or, comme le rappelle Christophe Pérales, le changement ne se décrète ni ne se programme, au contraire il s'accompagne et se conduit[162]. La gestion de la crise a fait sentir combien la capacité de résilience d'une organisation nécessite de prérequis : management de l'incertitude, formalisation des processus, adaptation des règles, façon collective de travailler... Se pose alors la question de l' « outillage » des acteurs organisationnels : la fonction du manager de proximité, particulièrement, a connu ces derniers mois un regain d'attention qui met en lumière la nécessité de réévaluer sa place dans la ligne hiérarchique des organisations. À la fois évaluateur de l'éligibilité des tâches télétravaillables, de l'efficacité au travail ; régulateur des conflits internes, de l'organisation du service ; veilleur enfin, de la santé psychologique des équipes et détecteur des risques professionnels, il est la cheville ouvrière

---

[160] Commentaire anonyme, enquête de l'été 2020 conduite dans le cadre du mémoire.

[161] Médiat Rhône-Alpes/Enssib. *Le télétravail : quels impacts sur les pratiques managériales, le travail en équipe, les compétences et les organisations ?* Journée d'étude du 5 mars 2021 (en visioconférence). Programme sur : http://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/%C3%A9v%C3%A9nement/le-t%C3%A9l%C3%A9travail-quels-impacts-sur-les-pratiques-manag%C3%A9riales-le-travail-en-%C3%A9quipe-les

[162] Christophe Pérales. *Op. cit.*, p. 166.

(cc) BY-NC-ND

de l'équilibre entre les attentes des personnels, en termes de bien-être et d'accomplissement au travail, et le maintien d'un climat de confiance au sein du collectif de travail. Plusieurs témoignages ont fait remonter le besoin des managers de première ligne d'être accompagnés dans ce rôle : cela passera nécessairement par un bilan collectif des pratiques, des leviers de management et par la formation.

Les opportunités sont, de fait, nombreuses. Les bibliothèques ont prouvé leur créativité, ouvrant des services innovants (*click and collect*), en développant d'autres (système de réservation de places, formation et renseignement bibliographique à distance). Pour Pierre-Yves Cachard, il s'agit tout autant de faire évoluer les métiers et les missions des agents, de développer l'offre numérique et ses usages, de faciliter les relations partenariales que de trouver du sens, du positif au-delà des contraintes. Ce qui revient à dire que les bibliothèques se situent à la convergence de deux courants que tout oppose : d'un côté, organiser, planifier, contrôler, autrement dit, réduire l'incertitude. De l'autre, innover, « *tirer parti des incertitudes pour élaborer des produits, des projets nouveaux qui ne sont pas pensés par l'organisation* » écrit le sociologue Norbert Alter[163], ce qui signifie exactement le contraire : plus on organise, moins il y a de place pour l'innovation.

Le télétravail est soumis aux mêmes vents contraires : le besoin de cadrer, de réguler, d'évaluer ne risque-t-il pas, à terme, d'asphyxier les gains qu'offre ce type d'organisation de travail ? C'est à un véritable jeu d'équilibriste auquel sont appelés les décideurs en bibliothèque ; l'analyse SWOT que nous avons produite en annexe 6 montre combien les bénéfices-risques du télétravail peuvent aussi bien se compenser… que s'annuler. En réponse, le dialogue, intercatégoriel, transversal et collectif, constitue, face aux dérives possibles, une issue managériale intéressante ainsi qu'un puissant levier de confiance. Tout l'enjeu, finalement, consiste à dépasser la relation contractuelle entre l'agent et son manager, et à intégrer le télétravail comme un véritable projet de service.

Si nous nous sommes longuement attaché à mesurer l'impact du télétravail sur le collectif et l'organisation du travail, les conséquences n'en sont pas moins réelles sur le service public : comment maintenir la proximité avec le public ? Comment la définir (proximité géographique, relationnelle, etc.) ? Quelle réflexion sur la qualité des services cela induit-il ? N'y a-t-il pas un risque de perdre de vue l'usager ? Autant de questions qu'aucun guide sur le télétravail, à notre connaissance, n'est venu apporter de réponse pour l'instant.

Le débat reste donc ouvert : il est à souhaiter que les bibliothèques, dans leur diversité, s'en saisissent et sachent tirer de ce partage d'expérience, de réflexion et de pratiques, des solutions durables et innovantes.

* *

[163] Norbert Alter. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses universitaires de France, 2010, p. 271. ISBN 978-2-13-058353-0.

(cc) BY-NC-ND

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

Cadre légal et administratif du télétravail

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE. *Circulaire n° 2018-065 du 6 juin 2018 relative aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail au sein de l'administration centrale des MEN et MESRI* [en ligne]. Bulletin officiel de l'Éducation nationale n°23, 7 juin 2018. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?pid_bo=37889

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Arrêté du 3 novembre 2017 portant application au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature* [en ligne]. JORF n°0263 du 10 novembre 2017. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/arrete/2017/11/3/ESRH1728136A/jo/texte

PREMIER MINISTRE. *Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature* [en ligne]. JORF n°0036 du 12 février 2016. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2016/2/11/2016-151/jo/texte

PREMIER MINISTRE. *Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature* [en ligne]. JORF n°0111 du 6 mai 2020. [Consulté le 18 mai 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2020/5/5/2020-524/jo/texte

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique - Article 133* [en ligne]. JORF n°0062 du 13 mars 2012. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2012/3/12/2012-347/jo/article_133

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives* [en ligne]. JORF n°0071 du 23 mars 2012. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2012/3/22/2012-387/jo/texte

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant diverses ordonnances prises sur le fondement de la loi n° 2017-1340 du 15 septembre 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social* [en ligne]. JORF n°0076 du 31 mars 2018. [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2018/3/29/2018-217/jo/texte

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique* [en ligne]. JORF n°0182 du 7 août 2019 [Consulté le 6 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance. gouv.fr/eli/loi/2019/8/6/2019-828/jo/article_49

(cc) BY-NC-ND

Covid-19

DGESIP, Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle. *Circulaire du 30 octobre 2020 relative à la mise en œuvre du confinement dans l'enseignement supérieur et la recherche* [en ligne]. Paris : DGESIP, 30 octobre 2020. [Consulté le 15 novembre 2020]. Disponible sur : https://services.dgesip.fr/fichiers/CirculaireConfinement-30oct20.pdf

PREMIER MINISTRE. *Décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus Covid-19* [en ligne]. JORF n°0066 du 17 mars 2020. [Consulté le 20 mars 2020]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2020/3/16/2020-260/jo/texte

PREMIER MINISTRE. *Circulaire du 5 février 2021 relative au renforcement du télétravail dans la fonction publique d'État* [en ligne]. Cabinet du Premier ministre, 5 février 2021. [Consulté le 23 février 2021]. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45133?origin=list

Enquêtes et rapports sur le télétravail en France

BRETON, Thierry. *Le Télétravail en France. Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques. Rapport au ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique*. Paris : La Documentation française, 1994, 283 p. Collection des rapports officiels. ISSN 0981-3764.

CABINET ROLAND BERGER / CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE. *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* [en ligne]. Paris : Centre d'analyse stratégique, novembre 2009, 151 p. [Consulté le 25 août 2020]. Rapports et documents. Format PDF. Disponible sur : http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/588dcf00d01.pdf

CAISSE DES DÉPÔTS. *Rapport d'étude sur les externalités des télécentres* [en ligne]. Paris : Caisse des Dépôts, mars 2014, 98 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/rapport-telecentres-26mars2014-web.pdf

CROUZET, Éric. Le télétravail et l'organisation socioéconomique du territoire français : entre discours aménageur et réalités entrepreneuriales. *L'information géographique* [en ligne]. 2002, vol. 66, n°3, p. 206-222. [Consulté le 14 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/ingeo_0020-0093_2002_num_66_3_2811.

HALLEPEE, Sébastien et MAUROUX, Amélie. Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? Dans : COUSTEAUX Anne-Sophie (dir.). *L'économie et la société à l'ère du numérique* [en ligne]. Montrouge : INSEE, 2019, p. 43-54. [Consulté le 18 novembre 2020]. Format PDF. Coll. INSEE références. Disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_inseereferences_teletravail_cadres_2019.pdf

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION. *Le développement du télétravail et l'impact des technologies du traitement de l'information sur l'organisation du travail et l'aménagement du territoire*. Groupe 2, Promotion "Saint-Exupéry" / École nationale d'administration, Direction des études. Paris : École nationale d'administration, 1993.

(cc) BY-NC-ND

EPITALON, Grégoire. *L'entreprise face aux défis du télétravail gris* [en ligne]. LBMG Worklabs, 2017, 15 p. [Consulté le 6 mars 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.lbmg-worklabs.com/wp-content/uploads/2017/05/Article-de%CC%81fis-du-te%CC%81le%CC%81travail-gris-final-1.pdf.

MALAKOFF HUMANIS. *Étude Télétravail 2020. Regards croisés salariés / entreprises 3e édition* [en ligne]. Paris : Malakoff Médéric Humanis, 11 mars 2020. 29 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-etude-teletravail-2020-f40d-63a59.html

MALAKOFF MÉDÉRIC / LE COMPTOIR MM DE LA NOUVELLE ENTREPRISE. *Regards croisés des salariés et des entreprises du privé sur le télétravail* [en ligne]. Paris : Malakoff Médéric / Le comptoir mm de la nouvelle entreprise, 23 janvier 2018. 25 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/le-comptoir-mm-de-la-nouvelle-entreprise-de-malakoff-mederic-presente-les-resultats-de-son-etude-sur-le-teletravail-cc1e-63a59.html

MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS / LE COMPTOIR DE LA NOUVELLE ENTREPRISE. Télétravail. *Regards croisés salariés & dirigeants 2e édition* [en ligne]. Paris : Malakoff Médéric Humanis / Le comptoir de la nouvelle entreprise, 19 février 2019. 38 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/etude-ou-en-est-le-teletravail-en-france-0b60-63a59.html

MOREL-A-LHUISSIER, Pierre. *Du télétravail au travail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française* [en ligne]. Paris : La Documentation Française, 2006, 214 p. [Consulté le 25 août 2020]. Rapports officiels. Format PDF. Disponible sur : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Du_teletravail_au_travail_mobile.pdf. ISBN 978-2-11-006686-2

NORA, Simon et MINC, Alain. *L'informatisation de la société. Rapport du 21 février 1978* [en ligne]. Paris : La Documentation Française, 1978, 901 p. [Consulté le 25 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.vie-publique.fr/rapport/34772-linformatisation-de-la-societe. ISBN 2-11-000161-5

RES PUBLICA. *#Montravailàdistance, Jenparle !*, résultats du questionnaire [en ligne]. 28 avril 2020. [Consulté 6 novembre 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.mon-travail-a-distance.fr

Enquêtes et rapports sur le télétravail dans la fonction publique

CNFPT, Centre national de la fonction publique territoriale. *Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour les agents* [en ligne]. Paris : CNFPT, décembre 2013, 47 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_teletravail_ct.pdf

CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. *Le télétravail dans les services du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Rapport n°007818-01* [en ligne]. Paris : Conseil général de l'environnement et du développement durable, décembre 2011, 69 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Lien : https://www.vie-publique.fr/var/storage/rapports-publics/124000133.pdf

(cc) BY-NC-ND

GAUTHIER, Christine et DORIN, Philippe. *Le télétravail dans l'administration française : bilan et perspectives*. Paris : DGAFP, 1997, 49 p. Rapports / ministère de la fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation

LARTAIL, Michel, SIBEN, Cédric, BETTINELLI, Benoît. *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique. Rapport n°2011/01/CGIET /SG* [en ligne]. Paris : Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, juillet 2011, 105 p. [Consulté le 26 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.vie-publique.fr/rapport/31927-perspectives-de-developpement-du-teletravail-dans-la-fonction-publique

LECHAT, Noël. *Le Télétravail* [en ligne]. Brochure fédérale de la CGT. Montreuil : Fédération CGT des sociétés d'études, décembre 2011, p. 6. [Consulté le 18 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://fr.calameo.com/books/0005226605a73a5503829.

MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS / DGAFP. *Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique. Bilan du déploiement* [en ligne]. Paris : ministère de l'action et des comptes publics / DGAFP, 2018. 42 p. [Consulté le 25 février 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/go/24860/2

RICHEZ, Yves. *Le télétravail dans la fonction publique*. *Réseaux, communication et territoires / Networks and Communication Studies* [en ligne]. Août 1995, vol. 9 n°2. Expériences et perspectives de la téléactivité. p. 501-503 [Consulté le 11 février 2020]. Disponible sur : https://www.persee.fr/doc/netco_0987-6014_1995_num_9_2_1302

WIMI / IPSOS. *2020, année zéro du télétravail dans le secteur public. Baromètre du Travail ouvert* [en ligne]. Décembre 2020, 29 p. [Consulté le 2 mars 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-12/barometre_du_travail_ouvert_wimi-ipsos.pdf

Enquêtes et rapports sur le télétravail dans l'ESR et les bibliothèques

ABES. *Bilan social 2017* [en ligne]. Montpellier : ABES, 2018, 28 p. [Consulté le 21 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://abes.fr/publications/publications-institutionnelles/bilan-social-2017/

ABES. *Bilan social 2018* [en ligne]. Montpellier : ABES, 2019, 30 p. [Consulté le 21 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://abes.fr/en/publications/publications-institutionnelles/bilan-social-2018/

ABES. *Bilan social 2019* [en ligne]. Montpellier : ABES, 2020, 29 p. [Consulté le 21 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://abes.fr/publications/publications-institutionnelles/bilan-social-2019/

Bilan de la crise sanitaire à la BnF : retour sur la période du printemps [en ligne]. Webinaire de la BnF #4, 25 novembre 2020. [Consulté le 5 mars 2021]. Format vidéo. Disponible sur : https://vimeo.com/484020698/c83cb53dd5

CHAPELLE, Carole. *Enquête télétravail dans l'Enseignement supérieur et la recherche* [en ligne]. Sgen-CFDT, novembre 2018. [Consulté le 25 février 2020]. Disponible sur : https://www.sgen-cfdt.fr/actu/enquete-teletravail-dans-lenseignement-superieur-et-la-recherche

GUERRE, Louise. 81 % des bibliothécaires ont totalement découvert le télétravail durant le confinement. *Archimag* [en ligne]. 12 mai 2020. [Consulté le 25

BY-NC-ND

août 2020]. Disponible sur : https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2020/05/12/81-bibliothecaires-totalement-decouvert-teletravail-confinement

Autres enquêtes et rapports

ASC Conseil Formation. *Synthèse de l'enquête ADBU sur l'évolution fonctionnelle des équipes dans les Bibliothèques des universités* [en ligne]. ADBU / ASC Conseil Formation, 2012, 61 p. [Consulté le 24 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://adbu.fr/wp-content/uploads/2013/11/ADBU-Metiers.-Enquete-2012-organisation-fonctionnelle-des-%C3%A9quipes-Resultats.pdf

DARES. Les conditions de travail : édition 2013. Dans : *Portail de la Dares* [en ligne]. Mis à jour le 31 mars 2015. [Consulté le 23 janvier 2021]. Disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/les-conditions-de-travail-edition-2013

DARES. Conditions de travail : les risques psychosociaux (CT-RPS 2016). Dans : *Portail de la Dares* [en ligne]. 1er mars 2016. [Consulté le 23 janvier 2021]. Disponible sur : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/conditions-de-travail-les-risques-psycho-sociaux-ct-rps-2016

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation / DGESIP/DGRI-SIES, 2019, 140 p. [Consulté le 25 août 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.sup.adc.education.fr/asibu. ISBN 978-2-11-155084-1

SECAFI/Ugict-CGT. *Ce que veulent les cadres : synthèse et dossier de presse du Baromètre Ugict-CGT / SECAFI 2020* [en ligne]. SECAFI/Ugict-CGT, novembre 2020, 29 p. [Consulté le 25 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://ugictcgt.fr/barometre-cadres-2020

Mise en œuvre du télétravail, guides pratiques

BILLETTE DE VILLEMEUR, Matthieu. *Le télétravail en pratique. Mode d'emploi pour réussir la transformation profonde de l'entreprise*. Le Mans : Gereso édition, 2019, 155 p. L'Essentiel pour agir. ISBN 978-2-37890-165-3.

BOUVARD, Patrick et Patrick Storhaye. *Le télétravail à distance. Télétravail et nomadisme : leviers de transformation des entreprises*. Paris : Dunod, 2013, 225 p. Fonctions de l'entreprise, série Ressources humaines. ISBN 978-2-10-059989-9.

CAISSE DES DÉPÔTS. *Guide à usage des collectivités locales, télécentres et tiers-lieux* [en ligne]. Paris : Caisse des Dépôts, janvier 2015, 78 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://www.caissedesdepots.fr/fileadmin/PDF/Rapports_et_etudes/numerique/Guide_telecentres-BD.PDF.

CNRS, Centre national de la recherche scientifique. *Guide opérationnel. Télétravail CNRS* [en ligne]. Paris : CNRS, 2018, 39 p. [Consulté le 23 janvier 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.cmh.ens.fr/IMG/pdf/cnrs-guide-teletravail.pdf.

LECCIA, Anna, DEAL, Priscille, DUMAZER, Joris, JACOB, Gregory et SAUNION, Audrey. *Comment la ville de Saint-Denis expérimente-t-elle le télétravail* [en ligne]. Mémoire élèves administrateurs territoriaux. Strasbourg : INET, 2019, 10 p. [Consulté le 21 janvier 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/teletravail_0.pdf.

(cc) BY-NC-ND

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE / DGAFP. *Guide télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique* [en ligne]. Paris : ministère de la Fonction publique / DGAFP, mai 2016, 72 p. [Consulté le 23 janvier 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/guide-teletravail-2016.pdf.

RASSAT, Pascal. *Mettre en œuvre le télétravail dans les organisations publiques*. Voiron : Territorial éditions, 2016, 136 p. ISBN : 978-2-8186-1036-7.

UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR. *Guide du télétravail. Mise en place du télétravail à l'Université Côte d'Azur* [en ligne]. Nice : Université Côte d'Azur, 2019, 46 p. [Consulté le 23 janvier 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://intranet.unice.fr/recrutement-carriere/biatss/mon-quotidien-a-luns/le-teletravail-a-uns/guide-du-teletravail.

Chartes du télétravail

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ. *Charte de mise en œuvre expérimentale du télétravail au sein d'Aix-Marseille Université* [en ligne]. 2019, 11 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://daji.univ-amu.fr/sites/daji.univ-amu.fr/files/ca_pv/charte_de_mise_en_oeuvre_de_lexperimentation_du_teletravail_v10.pdf

SORBONNE NOUVELLE. *Charte du télétravail des personnels BIATSS au sein de l'Université Sorbonne nouvelle* [en ligne]. Conseil d'administration du 10 juillet 2020, 9 p. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : http://www.univ-paris3.fr/le-teletravail-est-mis-en-oeuvre-a-compter-de-septembre-2020-647684.kjsp

UNIVERSITÉ CLERMONT-AUVERGNE. *Charte du télétravail à l'UCA* [en ligne]. Conseil d'administration du 28 juin 2019, délibération 2019-06-28-08, 50 p. [Consulté le 20 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.uca.fr/medias/fichier/deliberation-ca-2019-12-13-06-actualisation-protocole-teltravail-1_1576685337752-pdf

UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR. *Charte du télétravail Université Côte d'Azur* [en ligne]. Conseil d'administration du 18 juillet 2019, délibération 2019-58, 26 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://cutt.ly/9l7FoQI

UNIVERSITÉ D'ANGERS. *Protocole d'expérimentation du télétravail à l'Université d'Angers* [en ligne]. Conseil d'administration du 26 avril 2018, délibération cA038-2018, 20 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://cutt.ly/el7D5CK

UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE. *Charte expérimentale du télétravail à l'université de Bourgogne* [en ligne]. Conseil d'administration du 28 mai 2018, délibération n°2018-28/05/2018-6, 13 p. [Consulté le 23 janvier 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://www.u-bourgogne.fr/images/stories/Universite/Vie-Institutionnelle/CA/CA_28-05-2018/CA-28052018-delib6-ct-dispositif-teletravail.pdf.

UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE. *Charte du télétravail à l'université de Bourgogne* [en ligne]. Conseil d'administration du 25 mars 2019, délibération n°2019-25/03/2019-10, 6 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://www.u-bourgogne.fr/wp-content/uploads/2019/03/CA-25032019-delib10-ct-dispositif-teletravail-rentree-2019.pdf.

(cc) BY-NC-ND

UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-OCCIDENTALE. *Charte relative à la mise en œuvre expérimentale pour les personnels BIATSS du télétravail à l'UBO* [en ligne]. Réunion du comité technique du 8 juillet 2019, 11 p. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://sudcnam.blogs.com/files/note-t%C3%A9l%C3%A9travail-pour-le-ct-du-8-juillet-2019_v2.pdf

UNIVERSITÉ DE FRANCHE-COMTÉ. *Délibération n°2019-20_88 du Conseil d'Administration de l'université de Franche-Comté* [en ligne]. Séance du 9 juillet 2020, 23 p. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.univ-fcomte.fr/file/2265/download?token=JktDYakb

UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION. *Charte du télétravail. Université de La Réunion* [en ligne]. 2019, 16 p. [Consulté le 17 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.univ-reunion.fr/fileadmin/Fichiers/CQVT/UR_-_CHARTE_TELETRAVAIL_2019-2020.pdf.

UNIVERSITÉ DE POITIERS. *Charte du télétravail – Université de Poitiers* [en ligne]. Conseil d'administration du 25 septembre 2020, délibération n° CA-25-09-2020-05, 25 p. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.univ-poitiers.fr/wp-content/uploads/sites/10/2020/09/Deliberation-n%C2%B0CA-25-09-2020-05-Charte-du-teletravail.pdf

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE BELFORT-MONTBELIARD. *Charte du télétravail à l'UTBM* [en ligne]. Conseil d'administration du 18 décembre 2020, délibération n°201218_42, 28 p. [Consulté le 18 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : http://www.utbm.fr/wp-content/uploads/2015/04/201218_41_teletravail.pdf

UNIVERSITÉ DE TOURS. *Protocole relatif aux modalités d'organisation du télétravail à l'Université de Tours* [en ligne]. Conseil d'administration du 6 mai 2019, délibération n°2019-22, 25 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.univ-tours.fr/medias/fichier/5-2-deliberation-n-2019-22-sur-le-protocole-definitif-sur-le-teletravail_1562763955091-pdf?ID_FICHE=14036&INLINE=FALSE

UNIVERSITÉ NICE-SOPHIA-ANTIPOLIS. *Charte du télétravail Université Nice Sophia-Antipolis* [en ligne]. Conseil d'administration du 24 septembre 2019, délibération n°2019-59, 24 p. [Consulté le 19 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://intranet.unice.fr/vie-institutionnelle/instances-de-gouvernance/conseil-dadministration/pv-releves-de-decisions-deliberations-decisions/2019-seances-du-conseil-dadministration/7-ca-du-24-septembre-2019/201959chartetltravail.pdf

UNIVERSITÉ PAUL-VALERY MONTPELLIER. *Mise en œuvre du télétravail* [en ligne]. Circulaire DRRH IATSS – Gestion collective du 17 septembre 2020, 4 p. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.univ-montp3.fr/fr/t%C3%A9l%C3%A9travail

UNIVERSITÉ TOULOUSE 1 CAPITOLE. *Délibération n° CA 2020-11 relative à la mise en place du télétravail à compter de 2021* [en ligne]. Conseil d'administration du 6 octobre 2020, 10 p. [Consulté le 17 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.ut-capitole.fr/medias/fichier/111-charte-du-teletravail-applicatble-a-partir-de-2021_1602754875471-pdf

Bibliothèques universitaires

ALIX, Yves (dir.). *Bibliothèques en France, 1998-2013*. Paris : Le Cercle de la Librairie, 2013, 279 p. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1409-4.

(cc) BY-NC-ND

ARCHIMAG / EX-LIBRIS. *Livre blanc : les défis des bibliothèques universitaires* [en ligne]. Archimag / Ex Libris, 2019, 26 p. [Consulté le 24 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.archimag.com/livres-blancs/defis-bibliotheques-universitaires.

CAVALIER, François et POULAIN, Martine. *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*. Paris : Le Cercle de la Librairie, 2015, 311 p. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8.

DESRICHARD, Yves. *Administration et bibliothèques*. 4e édition. Paris : Le Cercle de la Librairie, 2014, 576 p. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1433-9.

FAUSSURIER, Bérengère. Le SCD et son université de tutelle : état des lieux et perspectives. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2016, n° 9, p. 122-133. [Consulté le 6 février 2021]. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/le-scd-et-son-universite-de-tutelle_66698.

LEROY, Michel. *Universités : enquête sur le grand chambardement*. Paris : Autrement, 2011, 210 p. Frontières. ISBN 978-2-7467-1491-5.

LE VEN, Éric. Bibliothèques universitaires, chercheurs et étudiants : les défis des BU en pleine transformation digitale. Dans : FUZAEAU, Pierre et REMIZE, Michel. *L'innovation en bibliothèque*. Paris : Serda édition-IDP, 2018, 96 p. Archimag.com. Guide pratique, 62. ISBN 2260-1708

PERALES, Christophe. La loi LRU a 5 ans : bientôt l'âge de raison ? *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2013, n° 1, p. 25-29. [Consulté le 6 février 2021]. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0025-005

RENOULT, Daniel. *Les bibliothèques dans l'université*. Paris : Le Cercle de la Librairie, 1994, 358 p. Bibliothèques. ISBN 2-7654-0548-4

ROCHE, Florence et SABY, Frédéric. *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013, 244 p. Papiers, 2114-6551. ISBN 979-10-91281-13-3

Management, transformation managériale

ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique et al. *Comportements humains et management*. 6e édition. Montreuil : Pearson, 2019, 369 p. Eco-gestion. ISBN 978-2-3260-0195-4

ANACT-ARACT. Discuter du travail pour mieux le transformer. *Travail & changement* [en ligne]. Janv.-fév.-mars 2015, n°358. [Consulté le 23 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.anact.fr/travail-changement-discuter-du-travail-pour-mieux-le-transformer

AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*. Malakoff (Hauts-de-Seine) : Dunod, 2015, 187 p. Stratégies et management. ISBN 978-2-10-072612-7

CLOT, Nathalie. Les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? Bulletin des bibliothèques de France [en ligne]. 2017, n°13, p. 72-85. [Consulté le 04 mars 2021]. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009

DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* [en ligne]. Mémoire de fin d'études – Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, 2014, 84 p. Format PDF. [Consulté

(cc) BY-NC-ND

le 25 février 2020]. Disponible sur : http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-64225

FERNEZ-WALCH, Sandrine et ROMON, François. *Dictionnaire du management de l'innovation*. Paris : Librairie Vuilbert, 2008, 182 p. ISBN 978-2-7117-7838-6

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE / DGAFP. *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique* [en ligne]. 2016, 144 p. [Consulté en ligne le 22 mai 2018]. Format PDF. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf.

MINTZBERG, Henry. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation, 2003, 570 p. ISBN 2-7081-1191-4

MIRIBEL, Marielle de, ÉVANO, Brigitte, GRELET, Christophe, HAON, Sandrine, LIZÉE, Benoît, MOUCHARD, Martin et ROCHE, Julien. *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2016, 441 p. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1497-1

MULLER, Joëlle et Jean-Louis MULLER. *Le management du personnel en bibliothèque*. Paris : Le Cercle de la Librairie, 2001, 216 p. Bibliothèques. ISBN 2-7654-0813-0

PERALES, Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Les Presses de l'Enssib, 2015, 183 p. La Boîte à outils, 32. ISBN 979-10-91281-17-1

SCALLA, Anaïs. *Les méthodes agiles en bibliothèque*. Mémoire d'études, diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, mars 2017, 104 p. Format PDF. [Consulté le 30 janvier 2021]. Disponible sur : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68130-les-methodes-agiles-en-bibliotheque.pdf

TUNSTALL, Patricia. *Hiring, training, and supervising library shelvers*. Chicago : American Library Association, 2010, 109 p. ALA guides for the busy librarian. ISBN 978-0-8389-1010-8

Management du télétravail, management à distance

ANACT. Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs, dossier. *Travail et changement, bimestriel du Réseau Anact* [en ligne]. Janvier-février 2014, n°353. [Consulté le 24 mars 2020]. 16 p. Format PDF. Disponible sur : https://www.anact.fr/teletravail-codes-et-enjeux-dune-organisation-hors-les-murs

BESSER, Hannah. *Managez à distance*. Issy-les-Moulineaux : ESF éd., 2013, 126 p. Management. Les Guides. ISBN 978-2-7101-2546-4

FRIMOUSSE, Soufyane et PERETTI, Jean-Marie. Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management* [en ligne]. 2020/2, n° 28, p. 159-243. [Consulté le 28 février 2021]. Disponible sur : https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-2-page-159.htm

LECLERCQ-VANDELANOITTE, Aurélie. *Travail à distance et e-management : organisation et contrôle en entreprise*. Paris : Dunod, 2013, 166 p. Management sup. ISBN 978-2-10-059881-6

OLLIVIER, Daniel. *Manager le travail à distance et le télétravail*. Le Mans : Gereso édition, 2017, 255 p. ISBN 978-2-35953-440-5

(cc) BY-NC-ND

THOMAS, Charles et DURAND, Samuel. Télétravail : comment créer une culture d'entreprise à distance. Dans : *Harvard Business Review* [en ligne]. Mis en ligne le 24 février 2020. [Consulté le 5 mars 2020]. Disponible sur : https://www.hbr-france.fr/chroniques-experts/2020/02/29310-teletravail-comment-creer-une-culture-dentreprise-a-distance

Du télétravail en temps de crise

BABULE, Karine. *Fonction publique : comment organiser le télétravail en période de confinement ?* [en ligne]. ANACT, 7 avril 2020. [Consulté le 7 avril 2020]. Format vidéo. Durée 45 min. Disponible sur : https://webikeo.fr/webinar/fonction-publique-comment-organiser-le-teletravail-en-periode-de-confinement-1

BOYER, Fabrice. Du télétravail en BU en temps de crise. Dans : *L'Alambic numérique. Un blog de la Bibliothèque de l'Université Clermont-Auvergne* [en ligne]. 18 mars 2020. [Consulté le 25 mars 2020]. Disponible sur : https://alambic.hypotheses.org/7084

CLOT, Nathalie. Confimanagement. Dans : *BUApro, Les coulisses de la BUA* [en ligne]. 5 avril 2020. [Consulté le 15 avril 2020]. Disponible sur : http://blog.univ-angers.fr/buapro/2020/04/05/confimanagement

DUBONNET, Florence. Télétravail en temps de crise. Dans : *Portail de la Sgen-CFDT* [en ligne]. 2 avril 2020. [Consulté le 13 avril 2020]. Disponible sur : https://www.sgen-cfdt.fr/actu/teletravail-en-temps-de-crise

FRAIX, Nicolas et AIREY, Pascal. *Fonction publique : 6 points d'attention pour pérenniser le télétravail* [en ligne].ANACT, 15 octobre 2020. [Consulté le 15 octobre 2020]. Format vidéo. Durée 45 min. Disponible sur : https://webikeo.fr/webinar/fonction-publique-6-points-d-attention-pour-perenniser-le-teletravail

HORTENSIUS. Le management intermédiaire - à distance. Dans : *hortensi* [en ligne]. 7 avril 2020. [Consulté le 13 avril 2020]. Disponible sur : https://hortensi.us/2020/04/07/le-management-intermediaire-a-distance

JOURNOUD, Ségolène, KIEHL, Sidonie et FREUNDLIEB, Isabelle. *Crise du coronavirus : comment manager et réguler la charge à distance ?* [en ligne]. ANACT, 3 avril 2020. [Consulté le 3 avril 2020]. Format vidéo. Durée 45 min. Disponible sur : https://webikeo.fr/webinar/crise-du-coronavirus-comment-manager-et-reguler-la-charge-a-distance-2

LEGENDRE, Olivier. Confimanagement. Dans : *L'Alambic numérique. Un blog de la Bibliothèque de l'Université Clermont-Auvergne* [en ligne]. 3 avril 2020. [Consulté le 13 avril 2020]. Disponible sur : https://alambic.hypotheses.org/7090

LE VEN, Éric. Coronavirus : 5 clés pour être efficace en télétravail en cas de confinement. *Archimag* [en ligne]. 27 février 2020. [Consulté le 2 mars 2020]. Disponible sur : https://www.archimag.com/digital-workplace/2020/02/27/teletravail-cons

MILAN, Assia et BABULE, Karine. *Télétravail en période de confinement : 5 dimensions pour bien s'organiser* [en ligne]. ANACT, 31 mars 2020. [Consulté le 31 mars 2020]. Format vidéo. Durée 45 min. Disponible sur : https://webikeo.fr/webinar/teletravail-en-periode-de-confinement-5-dimensions-pour-bien-s-organiser-2

RÉGION GRAND EST. *Guide du management à distance en situation exceptionnelle* [en ligne]. Mars 2020, 16 p. [Consulté le 31 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-management-a-distance-situation-exceptionnelle

(cc) BY-NC-ND

Évolution des métiers, des compétences

BELAYCHE, Claudine. Métiers, formations et statuts des personnels des bibliothèques. Évolutions, adaptations, mutations. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2007, n°5, p. 21-29 [Consulté le 29 mars 2020]. Disponible sur : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0021-003

BERTI, Johann. Bibliothécaires : dire ce qu'ils font, plutôt que ce qu'ils sont. *Arabesques* [en ligne]. 2020, n°97, p. 4-5 [consulté le 04 mars 2021]. Disponible sur : https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=1781

BRACCO, Laetitia. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* Mémoire d'études, diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, mars 2019, 189 p. [Consulté le 30 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution

CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? États des lieux et perspectives* [en ligne]. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, 82 p. [Consulté le 21 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

COULON, Muriel et Claire TOUSSAINT, Claire. Magasiniers : quelles activités ? : une enquête Médiat en Rhône-Alpes. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne]. 2017, n° 13, p. 54-62. [Consulté le 04 mars 2021]. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0054-008 ISSN 1292-8399

FOULON, Amadeus. *Planifier le service public en bibliothèque : outils, principes et enjeux*. Mémoire d'études, diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, mars 2020, 136 p. [en ligne]. [Consulté le 29 janvier 2021]. Format PDF. Disponible sur : https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-69609

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences : bilan et perspectives. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 8-18. Disponible sur : https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0008-001 ISSN 1292-8399

MÉDIAT RHÔNE-ALPES. *Enquête : construire une offre de formation adaptée à l'évolution des compétences des magasiniers* [en ligne]. Lyon : Médiat Rhône-Alpes, 2017, 19 p. [Consulté le 21 février 2021]. Format PDF. Disponible sur : http://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/sites/default/files/R%C3%A9sultat%20enquete%20PRESENTATION%20MAGASINIER.pdf

ROCHE, Florence et SABY, Frédéric. Perspectives pour l'évolution du métier de bibliothécaire. Une identité professionnelle questionnée. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2014, n° 2, p. 151-157 [Consulté le 29 mars 2020]. Disponible sur : http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2014-02-0151-002

Sécurité et prévention au travail

CARSAT Nord-Picardie. *Télétravail à domicile. Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées* [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : CARSAT, 2012, 26 p. [Consulté le 20 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://www.carsat-nordpicardie.fr/images/stories/GRP/mp%20teletravail.pdf

(cc) BY-NC-ND

LAFARGUE, Yves et FAUCONNIER, Sylvie. *Guide Obergo du télétravail salarié : négocier et organiser le télétravail* [en ligne]. Villeneuve-la-Garenne : OBservatoire du télétravail et de l'ERGOstressie (OBERGO), 2019, 160 p. [Consulté le 20 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://yves.lasfargue. pagesperso-orange.fr/03Teletravail/Publicationsteletravail.htm

MEDANA, Marie-France. *Guide du bien-être du télétravailleur et de tous les travailleurs connectés*. Paris : L'Harmattan, 2016, 163 p. ISBN 978-2-3430-8527-2

PLANCHARD, J.-H. et VELAGIC, Z. Évaluation de l'impact psychologique du télétravail. *Références en santé au travail* [en ligne]. Mars 2020, n°161, p.49-58. [Consulté le 27 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-TF-276/tf276.pdf

ORSE, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. *Guide : état des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France* [en ligne]. Paris : ORSE, décembre 2011, 80 p. [Consulté le 20 mars 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.orse.org/nos-travaux/etat-des-lieux-des-pratiques-de-negociation-sur-le-teletravail-dans-les-entreprises-en-france

Méthodologie

EVANS, Christophe. *Mener l'enquête : guide des études de publics en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2017. La boîte à outils, 22. ISBN 978-2-910227-89-0

SALES-WUILLEMIN, Édith. Méthodologie de l'enquête. Dans : *Cours de psychologie sociale 1* [en ligne]. Paris : Presses universitaires de France, 2005, p. 45-77. [Consulté le 14 novembre 2018]. Disponible sur : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00903244/document

* *

BY-NC-ND

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1. REPÈRES HISTORIQUES DU TÉLÉTRAVAIL 95

ANNEXE 2. CHARTE DU TÉLÉTRAVAIL D'UNIVERSITÉ NICE SOPHIA-ANTIPOLIS (2019) 97

ANNEXE 3. PROTOCOLE D'ACCORD OUVRANT DROIT AU TÉLÉTRAVAIL, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR (2019) 108

ANNEXE 4. ENQUÊTE TÉLÉTRAVAIL DE L'ÉTÉ 2020 109

ANNEXE 5. ENTRETIENS DE L'AUTOMNE-HIVER 2020.....131

ANNEXE 6. ANALYSE SWOT DU TÉLÉTRAVAIL.....132

ANNEXE 7. FICHE-OUTIL METTRE EN PLACE UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (ANACT, 2015).....133

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 1. REPÈRES HISTORIQUES DU TÉLÉTRAVAIL

Années 1970		
1978	**Rapport Nora-Minc**	Apparition de la notion de télétravail en France
Années 1980		
1981	Premier micro-ordinateur portable commercialisé	Osborne 1 pèse 10,7 kg pour une mémoire de 64 ko
1982	**Lancement du Minitel** (par les PTT)	En 1990, il équipe 6,5 millions de foyers en France
1983	Internet devient accessible au grand public	ARPANET passe du protocole NCP au TCP/IP
Années 1990		
1990	Appels d'offres de la DATAR	« NTIC et services innovants pour l'aménagement du territoire »
1991		« Télétravail, nouvel aménagement du territoire »
1993		« Le télétravail, outil pour l'emploi et la reconquête des territoires »
	Travaux du CATRAL	Concept de « bureaux de voisinage »
	Rapport Thierry Breton	Faisabilité et conditions de développement du télétravail
1996	3615 Telework	Premier serveur de télématique dédié au télétravail
1997	Création de l'AFIT	L'association française du télétravail et des téléactivités promeut le développement du télétravail
1998	**Premier guide d'information de la DGAFP**	Le télétravail est un moyen de réorganiser une activité administrative
Années 2000		
2002	Accord-cadre européen sur le télétravail (16 juil.)	Le télétravail est régulier, réalisé en dehors des locaux de l'entreprise
2005	**ANI – Accord national interprofessionnel** (19 juil.)	Le télétravail est défini sur les principes de volontariat, de transparence, de contractualisation, de prise en charge des coûts par l'employeur et de réversibilité
	Rapport Pierre Morel-à-Lhuissier	État des lieux et recommandations sur le télétravail

(cc) BY-NC-ND

Années 2010		
2012	**Loi Sauvadet** (12 mars)	Ouverture du télétravail dans la fonction publique
	Loi Warsmann (22 mars)	Le télétravail est intégré au Code du travail
2013	Rapport du CNFPT	Première étude sur le télétravail dans les collectivités territoriales
2016	**Décret du 11 février**	Pose les principes du recours au télétravail dans la FP
2017	Ordonnance du 22 septembre	Supprime l'obligation d'inscrire le télétravail dans le contrat de travail
	Décret ministériel du 3 novembre	Ouverture du télétravail dans l'Enseignement supérieur et la recherche
2018	Bilan du télétravail dans les trois versants de la FP par la DGAFP	Le dispositif est vu comme contraignant par les employeurs publics et les agents candidats au télétravail
	Décret ministériel du 6 avril	Ouverture du télétravail dans l'Éducation nationale
2019	Loi du 6 août	Modification de la loi Sauvadet, le recours au télétravail ponctuel dans la FP est autorisé
Année 2020		
2020	**Décret du 5 mai**	Ouverture du recours ponctuel au télétravail dans la FP
	Accord-cadre européen sur le numérique (22 juin)	Cet accord définit un cadre européen pour penser la transformation numérique à partir de l'humain, sans pour autant officialiser un droit européen à la déconnexion
	ANI – Accord national interprofessionnel (26 nov.)	L'accord supprime la nécessité de formaliser le télétravail par un avenant (double volontariat) mais recommande le recours à l'écrit ; il détaille également la mise en œuvre du télétravail en situation exceptionnelle (pandémie)

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 2. CHARTE DU TÉLÉTRAVAIL D'UNIVERSITÉ NICE SOPHIA-ANTIPOLIS (2019)

CHARTE DU TÉLÉTRAVAIL
UNIVERSITE NICE
SOPHIA- ANTIPOLIS

BY-NC-ND

Charte du télétravail

Table des matières

Article 1. Préambule 2
Article 2. Cadre règlementaire 2
Article 3. Définition du télétravail 2
Article 4. Champ d'application 3
Article 5. Principes généraux du télétravail 3
Article 6. Durée et quotité de l'activité en télétravail 3
Article 7. Télétravail et temps de travail 3
Article 8. Critères d'éligibilité liés à l'agent 4
Article 9. Critères d'éligibilité des activités en télétravail 4
Article 10. Critère d'accès lié à la capacité du service à s'organiser et à maintenir une dynamique collective 5
Article 11. Critères d'éligibilité liés aux lieux de télétravail 5
Article 12. Lieu de télétravail 6
Article 13. Procédure de demande de télétravail et d'autorisation 6
Article 14. Modalités d'interruption du télétravail 7
Article 15. Voies de recours en cas de refus ou d'interruption du télétravail 7
Article 16. Équipements mis à la disposition du télétravailleur 7
Article 17. Sécurité et protection des données 8
Article 18. Les mesures d'accompagnement 8
Article 19. Santé et sécurité du télétravailleur 8
Article 20. Les dérogations pour raisons médicales 9
Article 21. Suivi du dispositif 10

(cc) BY-NC-ND

Charte du télétravail

Article 1. Préambule

La mise en œuvre du télétravail au sein d'Université Nice Sophia-Antipolis (UNS) s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail en trouvant un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle des agents tout en conservant les mêmes exigences de continuité et de qualité du service rendu par chaque personnel. Le télétravail permet également de participer à une démarche éco-responsable en réduisant les trajets domicile-travail.

La présente charte fixe les principes et les modalités qui permettront sur l'ensemble d'UNS de conduire une expérimentation du télétravail. Elle a été élaborée avec la volonté de maintenir la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance des agents à l'établissement.

UNS souhaite autoriser le télétravail à titre expérimental pour une durée d'un an dans les conditions décrites ci-dessous. A l'issue de cette période, un bilan sera réalisé et communiqué au comité technique. Il fera état notamment des atouts et inconvénients de cette modalité d'organisation soulevés par les responsables des services concernés et les agents télétravailleurs. A l'issue de cette période d'expérimentation, il sera décidé des modalités de pérennisation du télétravail au sein d'UNS.

Article 2. Cadre règlementaire

- **Loi n°2012-347 du 12 mars 2012, article 133** relative à l'accès à l'emploi de titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique
- **Décret n°2016-151** du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
- **Arrêté du 3 novembre 2017** portant application au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du Décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
- **Guide Télétravail de la DGAFP - mai 2016** : Guide d'accompagnement à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.

Article 3. Définition du télétravail

Le télétravail est une **modalité d'organisation du travail** qui est définie dans l'article 2 du Décret n°2016-151 du 11 février 2016 :

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication »

Les activités suivantes ne constituent pas du télétravail :

- Le nomadisme (activités s'exerçant par nature en dehors des locaux de l'Université).
- Les périodes d'astreinte.
- Le travail en réseau lors de déplacements.
- Le travail sur site distant (ou délocalisé) : activités exercées dans des locaux de l'Université mais sur un site distinct du lieu d'affectation de l'agent.

BY-NC-ND

Article 4. Champ d'application

La présente charte s'applique aux **personnels titulaires et contractuels de UNS**. Sont exclus du dispositif les apprentis et les stagiaires issus de formation.

Article 5. Principes généraux du télétravail

- **Principe de volontariat** de l'agent et de l'employeur : Le télétravail revêt un caractère volontaire. Il ne peut être imposé à l'agent par l'administration et réciproquement.
- **Maintien des droits et obligations** : L'agent qui exerce une activité en télétravail bénéficie des mêmes droits et reste soumis aux mêmes obligations que les agents travaillant sur site, notamment en termes de déroulement de carrière et de devoir de réserve. Il reste placé sous l'autorité de l'administration compétente.
- **Autonomie et relation de confiance** : Le télétravail est basé sur la capacité de l'agent à exercer son activité de façon autonome et s'inscrit dans une relation de confiance mutuelle avec son encadrant.
- **Réversibilité** : L'agent en télétravail et l'administration peuvent à tout moment revenir sur l'accord individuel de télétravail conformément aux modalités définies dans la présente charte (Article 13).
- **L'égalité de traitement** des télétravailleurs et des agents exerçant leurs fonctions sur site.

Article 6. Durée et quotité de l'activité en télétravail

La durée d'une activité en télétravail est fixée à **1 an ou 6 mois, renouvelables**, après entretien entre le télétravailleur et son supérieur hiérarchique. Le choix de la durée, en concertation avec l'agent, pourra prendre en compte en particulier le déroulement durant l'année des périodes d'activités (pointes, saisonnalité,...).

La **quotité des activités** pouvant être exercées sous la forme de télétravail est fixée à **1 journée maximum par semaine.** Après évaluation de l'expérimentation, par avenant à cette charte, le nombre de jours pourra être porté à 3 jours maximum autorisés pour la fonction publique d'Etat.

La durée hebdomadaire minimale de présence sur le lieu d'affectation **ne peut être inférieure à 2 jours par semaine.** En parallèle, chaque service proposera en fonction de son organisation de fixer 2 jours permettant la présence de l'ensemble de l'équipe.

Dispositions spécifiques sur préconisations médicales :

À la demande des agents dont l'état de santé le justifie et après avis du médecin de prévention, il peut être dérogé au plafonnement de la quotité télétravaillée dans la limite de six mois maximum. Cette dérogation est renouvelable une fois après avis du médecin de prévention (cf. article 19).

Article 7. Télétravail et temps de travail

Le télétravailleur est tenu de respecter la réglementation en matière de temps de travail.

La journée de télétravail correspond à la durée quotidienne de travail prévue par les modalités horaires d'UNS et appliquée dans son équipe.

Le télétravailleur reste joignable durant cette période.

Le choix de la journée pendant laquelle est exercé le télétravail sera adapté à chaque demande, en tenant compte de l'intérêt du service.

Le télétravail ne peut constituer un motif acceptable de non-participation à une réunion ou une formation.

Si le télétravailleur se trouve dans l'incapacité d'exercer son activité, il doit, dans les mêmes conditions qu'un travailleur sur site, en avertir sans délai sa hiérarchie. Le télétravail n'a pas vocation à générer des heures supplémentaires.

(cc) BY-NC-ND

Télétravail et Temps partiel :

Le télétravail n'a pas vocation à se substituer au temps partiel.

La journée de télétravail est cumulable avec le temps partiel dans le respect de la durée hebdomadaire de présence sur le site défini à l'article 6 de la présente charte.

Dans un même service, le choix de la **journée hebdomadaire du temps partiel d'un agent est prioritaire** par rapport à une demande de télétravail d'un autre agent pour la même journée.

Article 8. Critères d'éligibilité liés à l'agent

UNS a choisi d'étendre largement l'accès au dispositif à la totalité de ses personnels (exceptés stagiaires et apprentis) sans condition d'ancienneté dans le poste. De ce fait, il est demandé qu'une évaluation soit réalisée de l'aptitude de l'agent à exercer une partie de ses activités à distance. Une **grille d'autoévaluation** est mise à disposition pour l'agent et l'encadrant pour les aider dans cette démarche (**annexes 3 et 4**). Le télétravail s'adresse à des agents qui font preuve d'autonomie professionnelle dans l'exécution de leur travail, de compétence, et ont la capacité à travailler seul, de façon régulière, à distance. Il doit ainsi être autonome dans son travail, s'organiser, gérer son temps et respecter les délais, rendre compte de manière régulière et complète, maîtriser outils de travail à distance (Technologies de l'information et de la communication).

À cet égard, il est important que le responsable hiérarchique puisse échanger sur ce point avec l'agent lors de l'entretien individuel préalable à l'accès au télétravail. Il peut être décidé, en accord avec l'agent, de prévoir une **période d'adaptation** de trois mois maximum, afin d'apprécier sa capacité à travailler à distance. Tout au long de cette période préalable il conviendra d'examiner régulièrement, en lien avec l'agent, si le mode d'organisation en télétravail est adapté à sa situation, s'il convient éventuellement de modifier les conditions d'exercice du télétravail ou s'il apparaît préférable pour l'agent comme pour son service, de mettre fin à cette modalité de travail.

Article 9. Critères d'éligibilité des activités en télétravail

L'éligibilité et l'inéligibilité au télétravail se raisonnent en termes d'activité, voire de tâche, et non de métier ou de poste.

Conformément aux dispositions règlementaires, toutes les tâches, ou activités exercées sont éligibles au télétravail à l'exception de celles remplissant au moins l'un des critères suivants :

- La nécessité d'assurer un accueil ou une présence physique dans les locaux de l'administration auprès de tiers (agents, usagers, élèves, étudiants, apprentis, stagiaires…) ou en raison des équipements matériels spécifiques nécessaires à l'exercice de l'activité ou des soins à apporter à des animaux ;
- Les activités se déroulant par nature en dehors des locaux de l'administration ;
- L'accomplissement de travaux nécessitant l'utilisation de logiciels ou applications dont la sécurité ne peut être garantie en dehors des locaux de l'administration ;
- Le traitement de données confidentielles ou à caractère sensible, dès lors que le respect de la confidentialité de ces données ne peut être assuré en dehors des locaux de travail.

Si tout ou partie des activités exercées par l'agent sont éligibles, un échange avec son supérieur hiérarchique permet d'identifier la liste de ses activités qui peuvent être réalisées en télétravail afin de déterminer si elles peuvent être regroupées dans le temps et donner lieu à 0.5 ou un jour de télétravail par semaine. Une **fiche d'autoévaluation** est à la disposition de l'agent pour l'aider à apprécier la nature et le volume de ses activités éligibles (**annexe 4**).

BY-NC-ND

Article 10. Critère d'accès lié à la capacité du service à s'organiser et à maintenir une dynamique collective

Le service doit trouver une organisation permettant de préserver un travail en commun et une convivialité indispensables à la fluidité des relations entre les agents. Le télétravail met en œuvre des principes d'autonomie et de confiance dans l'organisation des activités des collectifs de travail. La mise en œuvre du télétravail nécessite, en amont, une réflexion sur l'organisation du travail et de définir collectivement les gains attendus. En effet, la mise en œuvre du télétravail doit garantir la continuité du service public, la qualité du travail, ainsi que l'égalité de traitement entre les agents en télétravail et les agents sur sites. Dès lors il est nécessaire de s'interroger collectivement sur l'organisation du service, la charge de travail et les gains attendus du télétravail. Il convient également de prendre en compte la possibilité que d'autres agents du service fassent ultérieurement une demande de télétravail. En conséquence, il convient dès le départ de s'interroger sur la soutenabilité de l'organisation en télétravail en cas de demandes ultérieures émanant d'autres agents.

Une réunion sera organisée par chaque service au cours de laquelle sera abordée l'organisation du service en intégrant le télétravail. Cette réunion permettra également, au manager de fixer après un échange collégial avec son équipe les temps de présence collective de la totalité de l'équipe correspondant à deux jours durant lesquels le télétravail ne sera pas autorisé.

Un compte rendu de cette réunion sera à annexer à la demande de télétravail.

Article 11. Critères d'éligibilité liés aux lieux de télétravail

Le télétravail s'exerce de manière privilégiée au domicile de l'agent. Il peut toutefois être autorisé dans des tiers lieux. Une autorisation de travail à distance encadrée par les règles du télétravail peut également être accordée sur des sites déportés appartenant à UNS.

Télétravail à domicile :

L'agent souhaitant exercer ses activités en télétravail à son domicile doit s'assurer qu'il pourra le faire dans de bonnes conditions. Cela suppose de disposer d'un espace présentant les conditions nécessaires à un exercice optimal du travail. Cela implique de disposer :

- d'une surface suffisante et adaptée pour installer le matériel informatique mis à disposition par l'administration ainsi que d'un espace de rangement pour les documents et fournitures professionnels. Cet espace doit être calme, isolé des sollicitations non professionnelles,
- d'une connexion internet haut débit adapté aux besoins professionnels,
- d'une installation électrique du poste de travail respectant la norme en vigueur (cf. Annexe 1)

Le télétravailleur reconnait être responsable du maintien des locaux dans un état permettant le travail dans le respect des règles en matière de santé et de sécurité au travail.

Télétravail dans des tiers lieux (hors UNS)

Il peut être également autorisé par son encadrant dans l'intérêt du service dans les locaux d'autres administrations ou d'établissements publics désignés liés par une convention. L'Université va progressivement mettre à disposition avec ses partenaires des espaces de travail accessibles aux personnels souhaitant télétravailler. Ce conventionnement permettra un échange croisé de locaux de travail sous condition de ne pas engendrer de frais de mise à disposition. Comme préalable pour son instruction sur des tiers lieux, la demande de télétravail devra comprendre la convention d'occupation de locaux (sans frais) pour les personnels d'UNS.

(cc) BY-NC-ND

Travail à distance dans des lieux délocalisés appartenant à UNS

La configuration d'UNS avec ses sites délocalisés ouvre aux personnels la possibilité d'utiliser des espaces aménagés pour leur permettre de travailler ponctuellement à proximité de leur domicile. Cette solution peut être privilégiée par des agents ne disposant pas des conditions matérielles nécessaires à leur domicile. Cette situation de travail ne constitue pas toutefois du télétravail, puisqu'il s'agit des locaux de l'établissement. Toutefois, la mise en œuvre de cette modalité obéira aux mêmes règles que le télétravail.

A titre expérimental, un espace de travail délocalisé est prévu sur le site de Sophia Antipolis.

Le choix de ce lieu d'exercice devra être validé par le responsable hiérarchique. L'accord du responsable du Campus d'accueil devra également être recueilli.

Article 12. Lieu de télétravail

Le lieu d'exercice du télétravail déclaré par l'agent lors de l'instruction de la demande est précisé dans l'acte individuel d'autorisation.

Lorsqu'il s'exerce au domicile de l'agent, le changement d'adresse remet en cause l'exercice du télétravail et entraîne une nouvelle procédure d'autorisation.

Article 13. Procédure de demande de télétravail et d'autorisation

La mise en œuvre du télétravail intervient à l'initiative de l'agent qui formule sa demande par écrit auprès de son encadrant. Pour toute demande le compte-rendu de la réunion de service ayant eu pour objet la mise en œuvre d'une organisation compatible avec le télétravail est à fournir.

Prérequis à une demande de télétravail

Demande de télétravail à domicile :

Les attestations suivantes seront à fournir :

- une attestation de conformité du domicile à l'exercice du télétravail réunissant les attestations d'abonnement à un réseau internet illimité en temps et en volume de données, d'installations électriques conformes (norme NF C15-100) et d'un espace de travail offrant de bonnes conditions d'ergonomie **(annexe 1)**
- une attestation assurance habitation multirisque couvrant l'exercice du télétravail à son domicile

Demande de télétravail dans des tiers lieux

- la convention d'occupation de locaux (sans frais) pour les personnels d'UNS

Demande de télétravail dans des lieux délocalisés

- l'accord du DAC du campus mettant à disposition les locaux distants

L'ensemble des éléments conditionne une autorisation d'activité en télétravail à domicile, en tiers lieux ou sur lieux délocalisés. À défaut, l'agent ne pourra être autorisé à exercer ses fonctions en télétravail.

Circuit de validation :

1) La demande de télétravail est subordonnée à l'avis du responsable hiérarchique de l'agent, lors d'un entretien individuel en s'appuyant sur :

- les différents aspects de la demande de l'agent (nature des tâches, autonomie, motivation, situation personnelle…)
- la prise en compte de la situation du service et du nombre de personnes au sein du service qui sollicitent de télétravailler

(cc) BY-NC-ND

- la prise en compte de données exogènes liées au fonctionnement et à l'intérêt du service.

2) Le directeur de service, ou le DAC formule un avis final sur le fondement de l'avis de l'encadrant.

Une **période d'adaptation de 3 mois** peut être observée afin d'évaluer le mode d'organisation prévu. Durant cette période, il peut être mis fin à cette forme d'organisation du travail, par le télétravailleur ou l'administration, dans le respect d'un délai de prévenance de 15 jours.

Autorisation du télétravail :

En cas d'autorisation, un acte individuel est établi par l'autorité administrative compétente. Cet acte précise les conditions particulières d'exercice du télétravail : lieu d'exercice du télétravail, journée hebdomadaire fixe, date d'effet, durée du télétravail, période d'essai ... Il est transmis à l'agent sous couvert hiérarchique. Les bureaux du personnel disposeront d'une délégation les autorisant à établir ces actes. En cas de refus du télétravail, l'agent reçoit un courrier motivant les raisons du refus de la demande. En cas de changement de poste ou de fonction, l'agent doit présenter une nouvelle demande.

Campagnes de demandes :

Deux campagnes annuelles permettent aux agents de postuler au télétravail :

- **une première campagne** pour une prise d'effet au **1er septembre** de l'année universitaire suivante
- **une seconde campagne** pour une prise d'effet au **1er mars** de l'année universitaire en cours

UNS vise à terme à dématérialiser la procédure de demande.

Article 14. Modalités d'interruption du télétravail

En dehors de la période d'adaptation, à l'initiative de l'agent ou de l'administration, il peut être décidé de mettre fin au télétravail à tout moment et par écrit, moyennant un délai de prévenance de 2 mois. Ce délai peut être réduit en cas de nécessité de service.

La demande d'interruption du télétravail est argumentée si elle provient d'une décision de l'administration.

Article 15. Voies de recours en cas de refus ou d'interruption du télétravail

Conformément aux dispositions règlementaires, la commission paritaire compétente (CPE ou CCPANT) peut être saisie, par l'intéressé, lors d'un refus opposé à une demande initiale ou de renouvellement de télétravail ou d'une interruption du télétravail à l'initiative de l'administration. La décision finale sera rendue par le Président ou son représentant.

Article 16. Équipements mis à la disposition du télétravailleur

Au titre du télétravail, chaque télétravailleur disposera d'un équipement adapté fourni par son service d'affectation.

L'Université fournit un poste de travail informatique (unité fixe avec écran ou portable) en équipement de base. Des équipements supplémentaires peuvent être fournis par le service en fonction des missions, de l'organisation du télétravail et de la politique générale du service auquel appartient l'agent.

Le télétravailleur doit pouvoir être joignable par téléphone, par messagerie et être en mesure de se connecter à distance. Concernant les échanges téléphoniques, l'agent en télétravail organise un transfert d'appel entre la ligne téléphonique professionnelle de l'agent sur son lieu d'affectation vers sa ligne fixe ou mobile. Des outils d'aide au travail collaboratif type Microsoft Teams pourront être déployés.

L'agent s'engage à prendre soin de ces équipements et à prévenir sans délai son responsable hiérarchique en cas de panne, de mauvais fonctionnement, de détérioration, de perte ou de vol du matériel mis à disposition. Son responsable hiérarchique prend alors les mesures appropriées pour assurer la bonne

(cc) BY-NC-ND

organisation de l'activité. Il pourra par exemple en cas de panne du matériel demander le retour sur site de l'agent.
Le matériel en panne est à rapporter sur site. L'agent réalise et suit les demandes d'intervention à effectuer par le service informatique dont dépend l'agent.
L'agent s'engage à restituer le matériel lié à son activité de télétravail lorsqu'il est mis fin au télétravail.

Article 17. Sécurité et protection des données

Tout agent en télétravail s'engage comme sur son lieu de travail habituel à respecter les règles et protocoles en vigueur en matière de protection des données. Il assure la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations qui lui sont confiées et auxquelles il a accès dans le cadre professionnel. Le traitement des données et le maintien de leur intégrité sont réalisés dans un cadre sécurisé, notamment par l'utilisation d'un mot de passe et une sauvegarde des documents sur des fichiers partagés.
Concernant l'usage des dossiers professionnels sur un site à distance (domicile ou autres lieux prévus) la dématérialisation sera recommandée. En tout état de cause, les originaux des documents utilisés en télétravail ne pourront pas quitter le lieu habituel de travail. En particulier, sur le lieu de travail à distance aucune donnée préalablement sauvegardée en ligne ne doit être stockée sur l'ordinateur. De même les périphériques de stockage de données mis à disposition (clé USB, DD externe,...) ne se substituent pas à la sauvegarde en ligne et ne pourront rester au domicile durant les journées non télétravaillées.
Il veille à ce que les informations professionnelles qu'il traite à son domicile demeurent confidentielles et ne soient pas accessibles à des tiers. Il s'interdit d'en faire usage à des fins personnelles. Il s'engage à réserver l'usage des équipements mis à disposition par l'administration à un usage strictement professionnel. Le télétravailleur s'engage à ne pas sous-traiter les travaux qui lui sont confiés par son supérieur hiérarchique.
Lors de sa connexion à distance, le télétravailleur sera invité à lire et à accepter la charte de bon usage des ressources informatiques.

Article 18. Les mesures d'accompagnement

Pour les télétravailleurs, lors de l'entretien professionnel annuel un temps sera consacré au suivi de l'organisation du télétravail. Seront notamment évoqués les conditions d'activité de l'agent en télétravail, sa charge de travail et le maintien du lien nécessaire avec l'organisme. Une annexe à l'entretien professionnel permettra de consigner ces échanges.
UNS propose aux agents souhaitant télétravailler ainsi qu'aux agents appartenant à une équipe dans laquelle des agents ont été autorisés à télétravailler, et aux encadrants, la possibilité de suivre des actions de formation spécifiques. Ces actions seront inscrites au plan de formation de l'établissement.

Article 19. Santé et sécurité du télétravailleur

Les dispositions légales et réglementaires relatives à la santé et la sécurité s'appliquent au télétravailleur dans les mêmes conditions que sur leur lieu d'affectation.
Le poste de télétravail fait l'objet d'une évaluation des risques professionnels dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), au même titre que l'ensemble des autres postes de travail du service.
L'agent en télétravail bénéficie de la surveillance médicale exercée par la médecine de prévention dans les mêmes conditions que l'ensemble des agents, en fonction de la nature des risques professionnels auxquels il est exposé. Il peut demander à rencontrer le médecin de prévention, soit préalablement à sa mise en situation de télétravail, soit au cours de la période d'autorisation.
Le télétravailleur est tenu de respecter et d'appliquer les règles de sécurité. Lorsqu'il exerce ses activités à son domicile, il doit prévoir un espace adapté dans lequel sera installé le matériel professionnel mis à sa

(cc) BY-NC-ND

disposition et travailler dans de bonnes conditions d'ergonomie telles que prévues dans l'article 11. Une sensibilisation aux risques pouvant être associés au télétravail et aux bonnes pratiques figure dans l'annexe 2.

L'agent est garant de la conformité attendue des installations électriques de cet espace dédié dans les conditions définies à l'article 11 de la présente charte.

Le CHSCT de l'établissement bénéficie d'un droit d'accès au domicile de l'agent afin de réaliser une visite des locaux dédiés au télétravail et de veiller à la bonne application des règles en matière d'hygiène et de sécurité. Cet accès est subordonné à l'accord écrit préalable de l'agent, qui doit être prévenu au moins 10 jours ouvrés à l'avance. Le refus par l'agent d'autoriser l'accès à son domicile peut constituer un motif de suspension de l'activité de télétravail par l'administration. Si un risque est identifié par le CHSCT, l'agent devra se mettre en conformité pour permettre la poursuite du télétravail. Si la conformité ne peut être avérée, l'administration peut être amenée à interrompre l'activité de télétravail.

En cas d'accident survenu au domicile de l'agent pendant l'exercice de ses fonctions en télétravail, l'agent doit en informer son supérieur hiérarchique au plus tard dans les 24 heures qui suivent l'accident, selon la même procédure que si l'accident était survenu sur son lieu d'affectation.

Article 20. Les dérogations pour raisons médicales

Le télétravail peut également être envisagé comme un moyen d'adapter les conditions de travail d'agents dont l'état de santé le justifie afin de faciliter leur maintien dans l'emploi.

L'exercice du télétravail peut dans ce cas être autorisé pour une durée supérieure à un jour par semaine après avis du médecin de prévention ou sur proposition de ce dernier avec accord de l'agent[1]. La durée initiale de cette dérogation est fixée à six mois maximum et peut être renouvelée une fois après avis du médecin de prévention.

Ce dispositif peut concerner les personnels reconnus après avis médical en situation d'affection de longue durée, maladies chroniques, BOE ou tout agent en reprise après arrêt de maladie. Il n'a toutefois pas vocation à se substituer à l'arrêt de maladie.

Instruction de la demande

Les demandes de télétravail pour raisons médicales sont instruites à tout moment de l'année.

Cependant, les activités qui ne sont pas éligibles au télétravail ne peuvent faire l'objet d'aucune dérogation, même pour un motif d'ordre médical.

Les étapes suivantes sont nécessaires à l'instruction de la demande :

. Rendez-vous avec le médecin de prévention qui formule un avis médical

. Entretien avec l'encadrant (examen de la compatibilité des activités)

. Réunion de la commission pluridisciplinaire d'accompagnement pour validation (DRH, médecine de prévention, encadrant de l'agent)

En cas de refus, un recours peut être déposé auprès de la CPE.

Installation à domicile

Si un équipement nécessaire à l'adaptation du poste de travail est prescrit, l'agent devra en disposer à domicile. Au cas où l'université a déjà fourni cet équipement sur le lieu habituel de travail, l'agent attestera sur l'honneur disposer d'une installation équivalente à son domicile.

Accompagnement et suivi

Une assistante sociale peut se rendre le cas échéant (sur proposition de la commission d'accompagnement) à domicile, en accord avec l'agent, pour suivre le dispositif. En cas de refus la personne ne pourra accéder au dispositif.

(cc) BY-NC-ND

Une fois le télétravail mis en place, le chef de service suit la bonne mise en œuvre avec l'agent et en lien avec la médecine de prévention pour accompagner la bonne adaptation du dispositif.
Après 1 an, une visite médicale annuelle est organisée. Visites également possibles à la demande de l'agent.

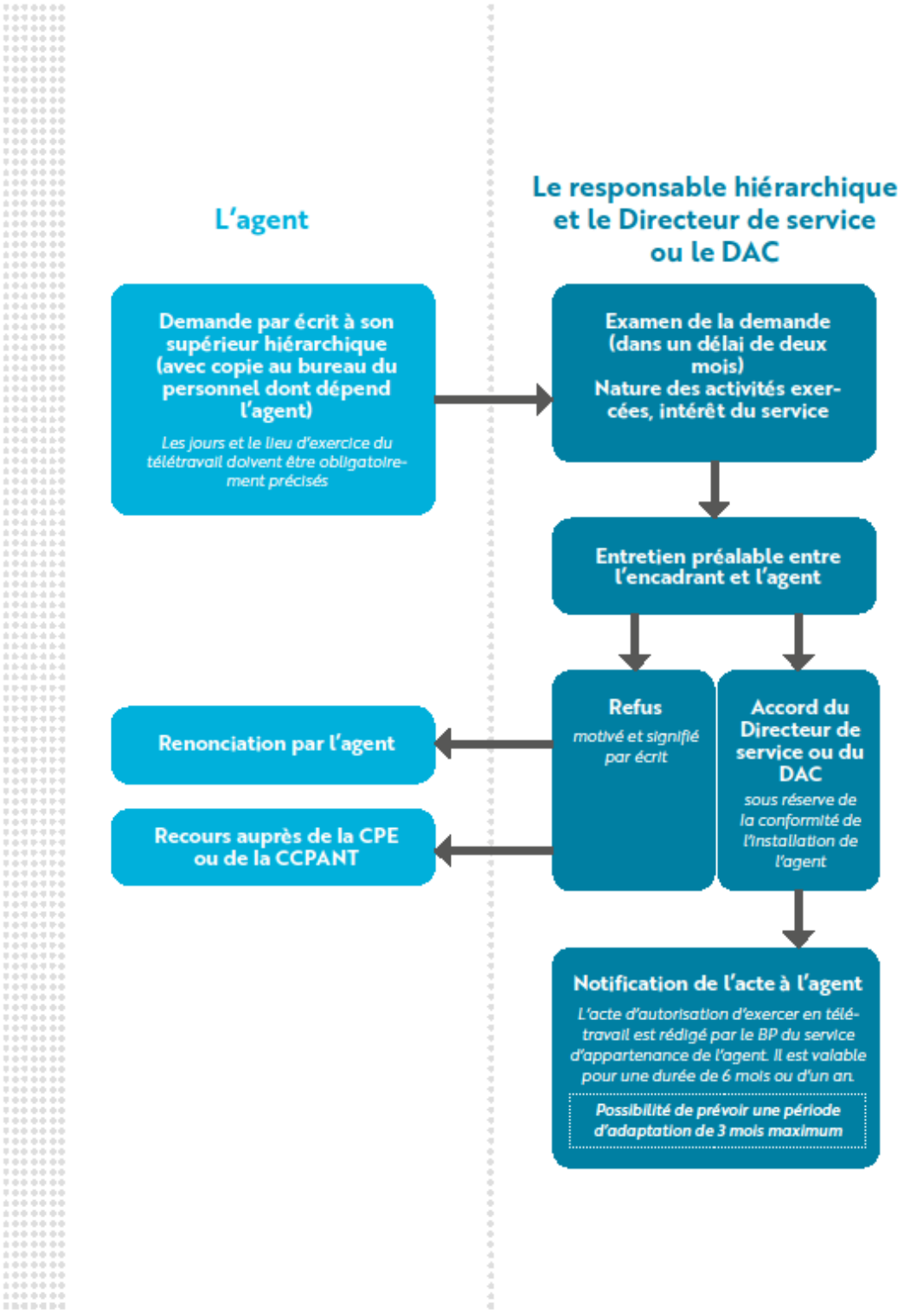
Article 21. Suivi du dispositif

Le télétravail fait également l'objet d'un bilan annuel présenté au CHSCT et au comité technique. Ce bilan sera alimenté par la saisie dans SIRH OHRIS et Winpaie+RH.
Un bilan du dispositif au sein des services sera également réalisé par le supérieur hiérarchique à l'issue de la période de télétravail approuvée (6 mois ou 1 an). Lors de l'entretien professionnel annuel un temps sera consacré au suivi de l'organisation du télétravail.
Un bilan de l'expérimentation portera sur une appréciation objectivée quantitativement et qualitativement de cette organisation du travail. Il permettra d'identifier, le cas échéant, d'éventuelles mesures d'ajustement.

[1] *Conformément à l'article 4 du décret la durée peut sur avis médical excéder 3 jours par semaine*

BY-NC-ND

ANNEXE 3. PROTOCOLE D'ACCORD OUVRANT DROIT AU TÉLÉTRAVAIL, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR (2019)



(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 4. ENQUÊTE TÉLÉTRAVAIL DE L'ÉTÉ 2020

1) Présentation de l'enquête

Compte-tenu du faible nombre de données relatives à la pratique et au développement du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche, il est vite apparu nécessaire de conduire une première enquête. Initialement prévue pour l'automne 2020, elle a été avancée à juin.

La première quinzaine de juin a été choisie pour lancer l'enquête ; cette période présentait l'avantage de laisser aux personnels le temps nécessaire pour « sortir » du premier confinement (effectif au lundi 11 mai 2020) et de les solliciter avant la réouverture progressive des établissements (entre fin juin / début juillet[164]).

Le formulaire, réalisé sous Framaforms[165], comporte 31 questions réparties en 6 volets thématiques : profil ; télétravail régulier ; impact du télétravail ; collectif de travail ; espace et télétravail ; télétravail et confinement. Il alterne des questions à choix unique (sexe, filières…), à choix multiples (type de matériels utilisés en travail à distance, supports de formation…), dichotomiques (oui / non) et deux grilles d'évaluation (échelle de 1 à 3, de 1 à 5).

Le temps moyen de réponse a été estimé à 15 min.

2) Calcul de l'échantillonnage

Avant de définir la taille de l'échantillon, il convient de calculer l'estimation représentative de la population cible. Par « population cible », on entend l'ensemble des personnels de catégorie A, B et C travaillant en bibliothèque universitaire et de recherche. D'après les derniers éléments disponibles la filière bibliothèque comptait en 2018, 4 524 agents, dont 1 359 de catégorie A, 1 462 B et 1 703 C[166].

En incluant les personnels de documentation de la filière ITRF pour la famille A de la BAP F, et en ne tenant pas compte de l'évolution des effectifs entre 2009 (derniers chiffres recensés) et 2018, on peut y ajouter 612 agents[167]. Enfin, pour ceux de la BnF, les derniers chiffres 2019 ne faisant pas la distinction par corps, on a comptabilisé 1 503 agents titulaires toutes fonctions confondues[168].

On obtient de la sorte un total de 6 639 agents.

---

[164] Bibliothèques de la Ville de Paris : 25/06/2020 ; BnF : 06/07/2020 [salle de lecture bibliothèque de recherche – sauf Arsenal], 15/07/2020 tous public BNF-Tolbiac et Arsenal.

[165] Lien du questionnaire [épuisé] : https://framaforms.org/le-teletravail-regulier-en-bibliotheques-universitaires-et-de-recherche-1590483002.

[166] Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation. *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation / DGESIP/DGRI-SIES, 2019, p. 20-21. [Consulté le 2 juin 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.sup.adc.education.fr/asibu. ISBN 978-2-11-155084-1.

[167] Inspection générale des bibliothèques. *Les personnels de documentation de la filière ITRF - BAP F - Famille A : Situation et perspectives dans les établissements d'enseignement supérieur* [en ligne]. Rapport IGB n° 2009-011, juin 2009. [Consulté le 2 juin 2020]. Format PDF. Disponible sur : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/79/1/rapport_BAP_F_2009_definitif_18_aout_2009_121791.pdf.

[168] Bibliothèque nationale de France. *Rapport d'activité 2019* [en ligne]. Paris : BnF, 2019, p. 123. [Consulté le 2 juin 2020]. Format PDF. Disponible sur : https://www.bnf.fr/fr/bnf-rapport-dactivite-2019.

BY-NC-ND

Le tableau suivant présente la répartition selon les catégories et les corps du nombre total de personnels constituant la population cible :

	FPE		ITRF		BNF	
Catégorie A	1 359	30%	264	43%	437	29%
Catégorie B	1 462	32%	165	27%	449	30%
Catégorie C	1 703	38%	183	30%	617	41%
Total	**4 524**	100%	**612**	100%	**1 503**	100%

Le calcul de l'échantillon prend en compte :

- la taille de la population : 6 639 agents (fourchette haute)
- la marge d'erreur : 5%
- la représentativité / indice de confiance : 95%

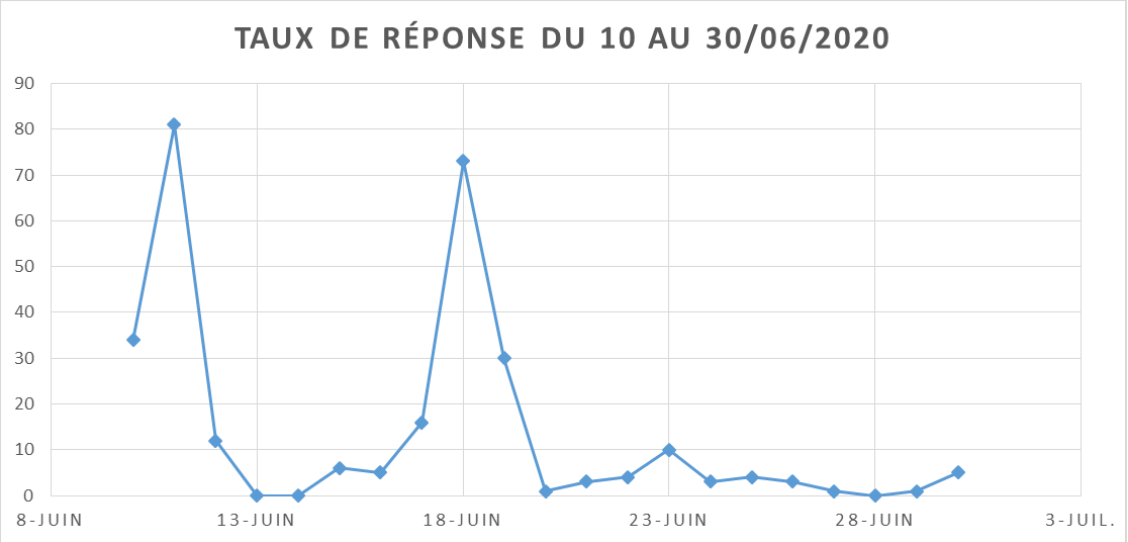
Le nombre de répondants nécessaires s'établit ainsi à **364**.

3) Diffusion et taux de réponse

Le lien URL de l'enquête, accompagné d'une courte présentation, a été diffusé de manière échelonnée dans le temps, et via plusieurs médias :

- 10/06/2020 : diffusion sur la liste ADBU par Catherine Chevalier-Boyer. L'information a été par la suite relayée en interne par certains établissements ;
- 17/06/2020 : diffusion sur mon compte personnel Twitter ;
- 18/06/2020 : diffusion sur la liste #BiblioCovid19 par Raphaëlle Bats ;
- 23/06/2020 : diffusion sur mon compte personnel LinkedIn ;
- 24/06/2020 : seconde diffusion sur mon compte personnel Twitter.

Le graphique suivant montre les variations du taux de réponse, entre le 10 et le 30 juin, en fonction des dates de diffusion.



Au 30 juin, le questionnaire affichait 294 répondants, soit 96% du taux final de participation. Aucune relance n'ayant été faite durant l'été, on a compté seulement 11 réponses supplémentaires (8 en juillet, 3 en août). À la clôture de l'enquête, le nombre de participations était de 305, soit un taux de réponse de 83%.

Estimée à 5%, la marge d'erreur réelle de l'échantillon est établie à 5,48%.

(cc) BY-NC-ND

4) Architecture du questionnaire

Volet 1. Profil

1. Vous êtes

o Un homme o Une femme o non-genré

2. Vous avez

o < 26 o 26-35 o 36-50 o > 50

3/a. Votre filière

o Personnel des bibliothèques
o Personnel ITRF
o Personnel AENES
o autre

3/b. Votre corps

[réponse libre]

4. Vous travaillez dans une bibliothèque

o universitaire / de recherche
o de grand établissement (EPSCP)
o Bibliothèque nationale de France (BnF)
o municipale classée (BMC)
o autre

Question conditionnelle : Si autre, précisez :

[réponse libre]

5. Aujourd'hui, vous avez :

o repris en présentiel o maintenu votre activité à distance o les deux

Volet 2. Télétravail régulier

1/a. Votre établissement a-t-il déployé le télétravail régulier entre 2017 et janvier 2020 ?

o oui o oui, mais en phase test o non o je ne sais pas

1/b. Suite à ce déploiement, le service dans lequel vous travaillez l'a-t-il adopté ?

o oui o non o je ne sais pas

Question conditionnelle : Si oui, vous êtes :

o télétravailleur/euse o non pratiquant·e mais intéressé·e o non pratiquant·e et pas intéressé·e

Question conditionnelle : Si non, vous êtes :

o intéressé·e par le télétravail o pas intéressé·e

1/c. Si oui, pouvez-vous préciser dans quelles conditions ?

[réponse libre]

(cc) BY-NC-ND

2. Avez-vous reçu du matériel de votre établissement autre que celui déjà mis à votre disposition en présentiel ?

- o oui
- o non
- o je ne télétravaille pas

Question conditionnelle : Si oui, le(s)quel(s) :

- o ordinateur portable
- o tablette tactile
- o clé 3G, 4G
- o casque audio / micro
- o autre

Question conditionnelle : Si non :

- o j'utilise mon matériel personnel
- o je n'utilise pas de matériel
- o je ne télétravaille pas
- o autre

3. Utilisez-vous une connexion à distance sécurisée (VPN, RDP...) ?

- o oui
- o non
- o je ne sais pas
- o je ne télétravaille pas

4. Avez-vous reçu une formation spécifique de votre établissement ?

- o oui
- o c'est en cours
- o non
- o je ne télétravaille pas

Question conditionnelle : Si oui :

- o via un support en ligne (vidéo, tutoriel...)
- o via un support téléphonique
- o via un manuel de procédure
- o autre

Question conditionnelle : Si non :

- o j'avais déjà reçu une formation
- o j'ai une expérience de télétravailleur/euse
- o je me suis auto-formé·e
- o je n'en ai pas ressenti le besoin
- o je ne télétravaille pas

5. Parmi les éléments suivants, lesquels ont été portés à votre connaissance par votre établissement ?

	oui en détail	*partiellement*	*pas du tout*
Charte du télétravail			
Sécurité des systèmes informatiques			
Ergonomie du poste de travail			
Risques musculo-squelettiques et visuels			
Risques psychosociaux			
Droit à la déconnexion			

Question conditionnelle : Si vous avez répondu "partiellement" et/ou "pas du tout", avez-vous cherché à vous documenter par vous-même ?

- o oui
- o non

(cc) BY-NC-ND

Volet 3. Impact du télétravail

1. Pensez-vous que le télétravail peut agir sur la qualité de vos conditions de travail ?

- o oui
- o non
- o sans impact

2. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'impact du télétravail sur vos conditions de travail ?

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Temps de déplacement domicile-travail					
Bien-être au travail					
Risques d'accident					
Fatigue / stress au travail					
Risques psychosociaux					
Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle					
Bilan carbone personnel					
Maintien d'activité en cas d'imprévus (intempérie, grèves...)					

3. Selon vous, le télétravail peut-il agir sur votre performance ?

- o oui
- o non
- o sans impact

Question conditionnelle : Si oui, de quelle manière ?

[réponse libre]

Question conditionnelle : Si non, pourquoi ?

[réponse libre]

4. Selon vous, qu'est-ce qui vous motive ou vous motiverait à télétravailler de manière régulière ?

- o avoir plus d'autonomie dans la gestion du temps
- o ne pas être dérangé·e (par les collègues, les imprévus...)
- o passer moins de temps dans les transports
- o avoir plus de temps libre
- o travailler dans un lieu agréable (bureau à la maison, tiers lieu)
- o faire des économies (garde d'enfant, déjeuner...)
- o autre

Question conditionnelle : Si autre, précisez

[réponse libre]

5. Pensez-vous que le télétravail participe à rendre l'organisation du travail plus moderne, plus innovante ?

- o oui
- o non
- o sans impact

(cc) BY-NC-ND

Volet 4. Collectif de travail

1. De manière générale, quelle est la fréquence de vos contacts avec vos collègues / votre hiérarchie ?

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Responsable / N+1 (s'il y a lieu)							
Collègues de la direction							
Collègues de votre département / service							
Collègues d'autres départements / services							
Direction des ressources humaines							
Direction des services informatiques							
Représentants des personnels / syndicats							
Tutelle (s'il y a lieu)							

1-sans objet ; 2-Une fois par trimestre ; 3-Une fois par mois ; 4-Plusieurs fois par mois ; 5-Une fois par semaine ; 6-Plusieurs fois par semaine ; 7-Tous les jours.

2. À partir de combien de jour(s) pensez-vous que le télétravail peut impacter négativement cette fréquence ?

- o 1 jour / semaine
- o 2 jours / semaine
- o 3 jours / semaine
- o plus de 3 jours / semaine
- o sans impact quel que soit le nombre de jour

3. Vous arrive-t-il de travailler en groupe à distance ?

- o oui
- o non

Question conditionnelle : Si oui, quel(s) outil(s) utilisez-vous ?

- o visioconférence
- o tchat / messagerie instantanée
- o intranet
- o application(s) métier(s) interne(s) à la bibliothèque
- o outil(s) collaboratif(s) (wiki, google drive...)
- o application(s) mobile(s)

4. Considérez-vous qu'en situation de télétravail régulier, vous restez disponible pour assister aux réunions à distance :

- o je préfère être présent·e et j'annule ma journée de télétravail
- o je préfère être présent·e et je demande à ce que la réunion soit déplacée
- o je valide avec la direction dès le départ qu'aucune réunion n'ait lieu le jour où je télétravaille
- o oui, par visioconférence ou téléphone si cela est possible
- o pas question ! je suis aux abonné·es-absent·es

5. Pensez-vous que le télétravail participe à renforcer le climat de confiance avec vos collègues / votre hiérarchie ?

- o pas du tout d'accord
- o plutôt pas d'accord
- o sans impact
- o plutôt d'accord
- o tout-à-fait d'accord

(cc) BY-NC-ND

Question additionnelle : Pourquoi ?
[réponse libre]

6. Vous êtes en situation d'encadrement. Selon vous, le télétravail est-il :

- o un outil de management ?
- o une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail ?
- o un levier de motivation et d'engagement ?
- o aucun de ces choix
- o je ne suis pas en situation d'encadrement

Volet 5. Espace et télétravail

1. Quel est votre temps de trajet domicile-travail quotidien ?

- o entre 5 et 15 min aller
- o entre 15 et 30 min aller
- o entre 30 et 45 min aller
- o plus de 45 min aller

2. Quel moyen de locomotion utilisez-vous pour ce trajet ?

- o la marche
- o la voiture
- o le covoiturage
- o le vélo (avec/sans assistance)
- o les transports en commun
- o un deux roues motorisé (scooter, cyclomoteur, moto)

3. Globalement, êtes-vous satisfait·e de votre espace de travail actuel ?

o oui o non o sans opinion

4. Selon vous, le télétravail régulier c'est :

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
un "deuxième bureau", mais à domicile						
une contrainte d'espace / d'équipement						
avoir les moyens de s'aménager un bureau						
ramener les tracas du bureau à la maison						
trop de complication pour un gain minime						
l'occasion de revoir ses méthodes de travail						
accompagner la dématéralisation / GED						
faire faire des économies à l'établissement						
le risque de s'isoler de ses collègues						

1-pas du tout d'accord ; 2-plutôt pas d'accord ; 3-ni l'un, ni l'autre ; 4-plutôt d'accord ; 5-tout à fait d'accord

5. Dans le cadre du déploiement du télétravail, votre établissement met à disposition des tiers lieux, à proximité de votre domicile. Pensez-vous :

- o que cela pourrait vous inciter à télétravailler
- o c'est un bon compromis entre le domicile et le lieu travail
- o je préfère télétravailler depuis chez moi
- o ça n'a pas d'intérêt, autant travailler dans mon établissement
- o autre

(cc) BY-NC-ND

Question additionnelle : Si autre, précisez :

[réponse libre]

Volet 6. Télétravail et confinement

1. Avant le confinement, quel regard portiez-vous sur le télétravail ?

- o négatif
- o
- o positif
- o sans avis

2. Diriez-vous que le confinement et le travail à distance vous ont fait changer d'avis sur le télétravail :

- o plutôt négativement
- o plutôt positivement
- o sans impact

Question additionnelle : De quelle manière ?

[réponse libre]

3. Une fois les conditions de travail en présentiel revenues à la "normale", pensez-vous :

- o poursuivre le télétravail régulier comme avant le confinement
- o demander à bénéficier du télétravail s'il est déjà déployé
- o demander à ce que soit mis en place le télétravail
- o interrompre le télétravail régulier
- o je me donne le temps de réfléchir

4. Souhaitez-vous faire des commentaires / remarques complémentaires ?

[réponse libre]

5. Accepteriez-vous de participer à un entretien sur le télétravail ? Laissez-nous votre adresse mail et nous vous recontacterons :

[réponse libre]

* * *

(cc) BY-NC-ND

5) Résultats

a) Section 1 : profil des répondants

Les répondants sont majoritairement des personnels de catégorie A (56,1%) de la filière bibliothèque (43,3%), âgés entre 36 et 50 ans (49%) et travaillant en bibliothèque universitaire (74,1%), dans des bibliothèques de grands établissements (EPSCP 5,2%) et d'autres établissements publics (EPCA, EPCC, EPIC, EPST 3,9%). La participation de la BnF est marginale (2 répondants, soit 0,7%). La part des agents travaillant dans les bibliothèques de l'État s'élève à 84,3 % (hors personnel détaché). La participation des personnels travaillant dans les bibliothèques municipales classées (BMC) s'élève quant à elle à 4,3%.

Des personnels d'autres catégories de bibliothèques ont également répondu à l'enquête : bibliothèques et médiathèques de collectivité territoriale (7,9%), bibliothèques départementales de prêt (1,3%), bibliothèques de CE, de musée, d'hôpital, d'association et enfin un centre de documentation et d'information (au total 1,3%). Seuls 3 répondants n'ont pas indiqué leur bibliothèque d'affectation (1%).

Nous avons séparé dans le tableau suivant les personnels des bibliothèques de l'État, ceux des bibliothèques des collectivités territoriales (dont BMC) et ceux des autres catégories de bibliothèques.

Tableau S1.a. Répartition détaillée des répondants par filière, catégorie, corps et sexe

Filière	Catégorie statutaire	Corps	Total	%	H	%	F	%	NG	%
Bibliothèques de l'État										
BIB	A	Conservateur en chef	4	1,3	-	-	4	1,3	-	-
		Conservateur	80	26,2	18	5,9	61	20,0	1	0,3
		Bibliothécaire	39	12,8	8	2,6	31	10,2	-	-
	B	BIBAS	39	12,8	2	0,7	37	12,1	-	-
	C	Magasinier	22	7,2	2	0,7	19	6,2	1	0,3
	-	Non-précisé	11	3,6	-	-	11	3,6	-	-
Total filière bibliothèque			**195**	63,9	**30**	9,8	**163**	53,4	**2**	0,7
ITRF	A	Ingénieur de recherche	1	0,3	-	-	1	0,3	-	-
		Ingénieur d'études	24	7,9	3	1,0	21	6,9	-	-
		Assistant ingénieur	3	1,0	-	-	3	1,0	-	-
	B	Adjoint technique	1	0,3	-	-	1	0,3	-	-
	C	Technicien	8	2,6	3	1,0	5	1,6	-	-
Total filière ITRF			**37**	12,1	**6**	2,0	**31**	10,2	**-**	-
AENES		SAENES	1	0,3	-	-	1	0,3	-	-
Total filière AENES			**1**	0,3	**-**	-	**1**	0,3	**-**	-
N'a pas répondu			**24**	7,9	**2**	0,7	**21**	6,9	**1**	0,3
TOTAL ÉTAT			**257**	84,3	**38**	12,5	**216**	70,8	**3**	1,0
Bibliothèques des collectivités territoriales										
	A	Conservateur	1	0,3	-	-	1	0,3	-	-
		Bibliothécaire	7	2,3	-	-	7	2,3	-	-
	B	ATCPB	2	0,7	-	-	2	0,7	-	-
	C	ATP	2	0,7	-	-	2	0,7	-	-
	-	Non-précisé	28	9,2	2	0,7	24	7,9	2	0,7
N'a pas répondu			1	0,3	-	-	1	0,3	-	-
TOTAL COLLECTIVITÉS			**41**	13,4	**2**	0,7	**37**	12,1	**2**	0,7
Autres catégories de bibliothèques										
			7	2,3	**1**	0,3	**6**	2,0	**-**	-
TOTAL RÉPONDANTS			**305**	100	**41**	0,1	**259**	84,9	**5**	1,6

BY-NC-ND

Tableau S1.b. Répartition simple des répondants par filière et par catégorie

Catégories	BIB		ITRF		AENES		autre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A	132	43,3	28	9,2	-	-	11	3,6	171	56,1
B	41	13,4	8	2,6	1	0,3	-	-	50	16,4
C	24	7,9	1	0,3	-	-	1	0,3	26	8,5
n/a	42	13,8			-	-	16	5,2	58	19,0
Total général	**239**	78,4	**37**	12,1	**1**	0,3	**28**	9,2	**305**	100

Dans le tableau ci-dessus, nous n'avons pas distingué les personnels selon leur établissement de rattachement (État, collectivités territoriales, autres) comme dans le tableau S1.a, mais selon leur filière (Bibliothèque, ITRF, AENES, autre pour non-précisé) et leur catégorie (A, B, C, n/a pour non-précisé), tel qu'ils l'ont déclaré dans le questionnaire.

Graphique S1.c. Répartition des répondants par classe d'âge

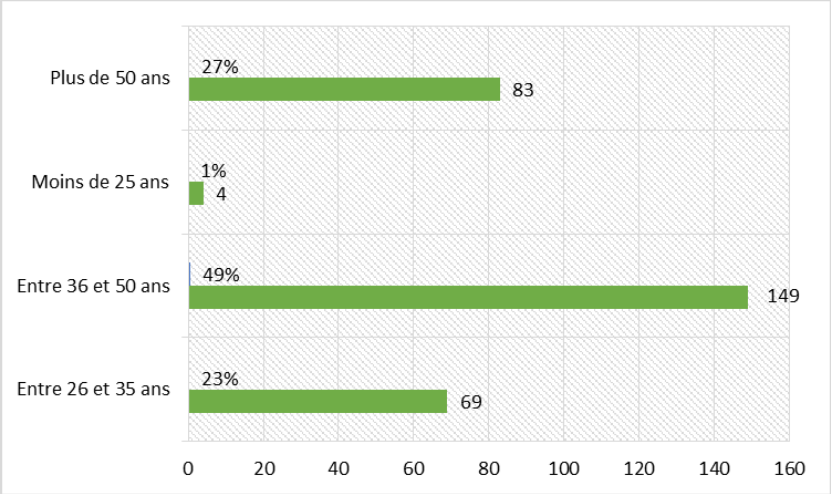


Tableau S1.d. Répartition des répondants par catégorie d'établissement

Établissement de rattachement	Total	%
État	**257**	84,3
Bib. universitaire / de recherche	226	74,1
Bib. de grand établissement (EPSCP)	16	5,2
Bib. autre EP (EPCA, EPCC, EPIC, EPST)	12	3,9
Bibliothèque nationale de France (BNF)	2	0,7
Administration centrale	1	0,3
Collectivités territoriales	**41**	13,4
Bib. de collectivité	24	7,9
Bib. municipale classée (BMC)	13	4,3
Bib. départementale de prêt	4	1,3
Autres catégories de bibliothèques	**7**	2,3
Autres bib.	4	1,3
n/a	3	1,0
Total général	**305**	100

Dans le tableau ci-dessus, sont regroupés dans la section « État », les bibliothèques universitaires et de recherche (BU, BIU, SCD et bibliothèques des composantes), les bibliothèques de grands établissements (Collège de France, Enssib, ENS,

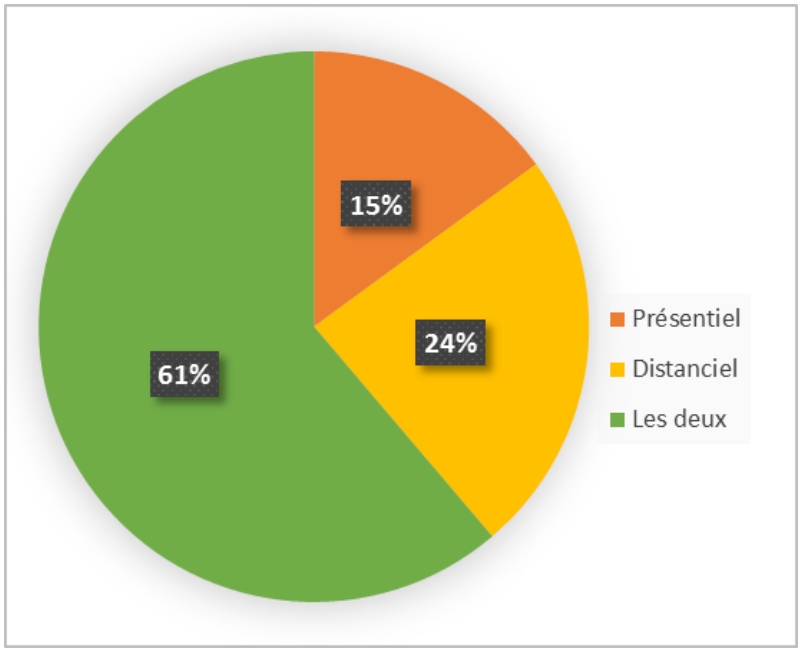
(cc) BY-NC-ND

Sciences Po) ainsi que les autres établissements publics (BNUS, Abes, CTLes, IRD, Institut français à l'étranger, écoles supérieures d'art…).

Dans la section « collectivités territoriales » sont regroupés les BMC, les bibliothèques municipales et médiathèques, les réseaux de bibliothèques intercommunales et de lecture publique, ainsi que les BDP.

Enfin, dans la section « autres catégories de bibliothèques » sont regroupées, sur la ligne « Autres bib. » les bibliothèques de CE, d'association, d'hôpital et un CDI ; sur la ligne « n/a », les structures pour lesquelles nous n'avons pas de données.

Graphique S1.e. Situation de travail des répondants après le déconfinement du 11 mai



Au 30 juin 2020, sur 294 répondants à l'enquête, 61% alternaient entre une activité en présentiel et à distance, tandis que 15% seulement avaient une activité entièrement en présentiel.

b) Section 2 : télétravail régulier

La présentation des résultats aux questions 1/a/b/c met en rapport les réponses des agents de la FPE et ceux de la FPT. Les échantillons n'ont pas été redressés.

1/a. Votre établissement a-t-il déployé le télétravail régulier entre 2017 et 2020 ?

Réponse	État	%	Coll.	%
oui	138	53,7	8	19,5
oui, mais seulement en phase test	51	19,8	3	7,3
non	48	18,7	28	68,3
je ne sais pas	20	7,8	2	4,9
Total	**257**	100	**41**	100

BY-NC-ND

1/b. Suite à ce déploiement, le service dans lequel vous travaillez l'a-t-il adopté ?

Réponse	État	%	Coll.	%
oui	136	52,9	14	34,1
non	102	39,7	22	53,7
je ne sais pas	19	7,4	5	12,2
Total	**257**	100	**41**	100

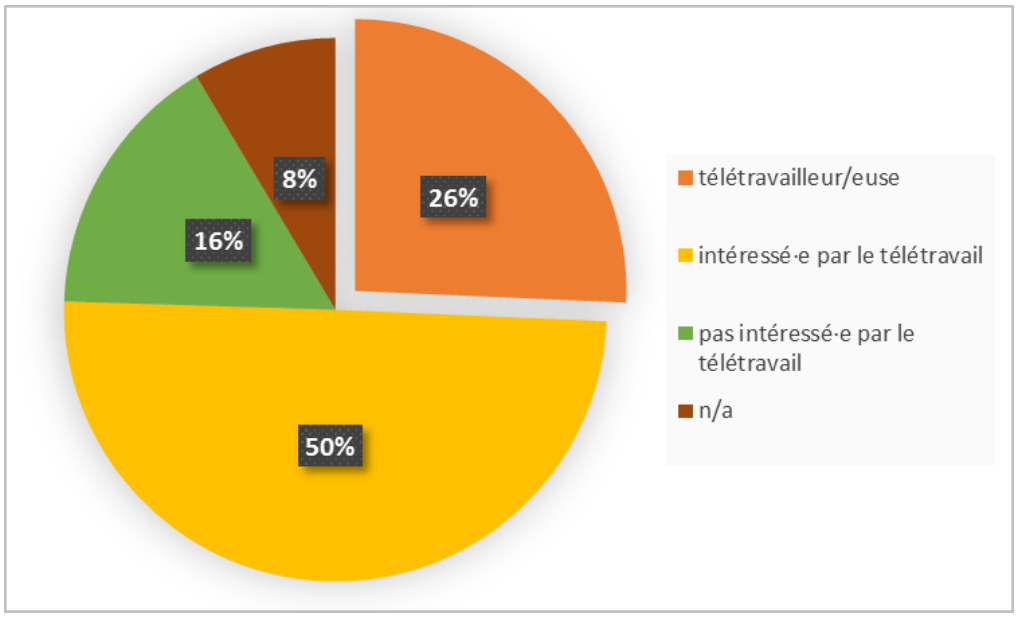
Si oui, vous êtes :

Réponse	État	%	Coll.	%
non pratiquant·e et pas intéressé·e	21	8,2	1	2,4
non pratiquant·e mais intéressé·e	48	18,7	4	9,8
télétravailleur/euse	66	25,7	9	22,0
(vide)	122	47,5	27	65,9
Total	**257**	100	**41**	100

Si non, vous êtes :

Réponse	État	%	Coll.	%
intéressé·e par le télétravail	80	31,1	19	46,3
pas intéressé·e	20	7,8	2	4,9
(vide)	157	61,1	20	48,8
Total	**257**	100	**41**	100

Graphique de synthèse à la question 1/b. Pratique et intérêt pour le télétravail dans les bibliothèques universitaires et de recherche



Sur les 257 répondants de la FPE, 26% se déclarent télétravailleurs (66 agents), près de 50% se disent intéressés par le télétravail que leur établissement/service l'ait déployé ou non et 16% ne le sont pas.

(cc) BY-NC-ND

1/c. Si oui, pouvez-vous préciser dans quelles conditions ?

Nombre de réponses : 179

*

Sur la base des réponses à la question 1/b, nous obtenons un échantillon de **66 télétravailleurs** pour **191 non-télétravailleurs**, sur un total de 257 agents travaillant en bibliothèque universitaire et de recherche (État, toutes filières confondues).

Détail de la répartition des télétravailleurs par filière et par catégorie :

Télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
A	30	11,7	13	5,1	48	18,7
B	6	2,3	1	0,4	7	2,7
C	3	1,2	-	-	4	1,6
n/a	3	1,2	-	-	7	2,7
Total (sur 257 répondants)	**42**	16,3	**14**	5,4	**66**	25,7

Sur la filière BIB proprement dite (195 agents de l'État), on obtient 21,5% de télétravailleurs.

2. Avez-vous reçu du matériel de votre établissement autre que celui déjà mis à votre disposition en présentiel ?

Télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	29	69,0	10	71,4	45	68,2
non	13	31,0	4	28,6	21	31,8
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Si oui, le(s)quel(s) :						
ordinateur portable	28	66,7	9	64,3	37	56,1
tablette tactile	-	-	-	-	-	-
clé 3G, 4G	3	7,1	-	-	3	4,5
casque audio/micro	11	26,2	6	42,9	17	25,8
Si non :						
matériel personnel	3	7,1	1	7,1	6	9,1
autre	7	16,7	3	21,4	10	15,2

Non-télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	35	22,9	7	30,4	46	24,1
non	66	43,1	7	30,4	82	42,9
je ne télétravaille pas	52	34,0	9	39,1	63	33,0
Total	**153**	100	**23**	100	**191**	100
Si oui, le(s)quel(s) :						
ordinateur portable	35	22,9	7	30,4	46	24,1
tablette tactile	2	1,3	-	-	2	1,0
clé 3G, 4G	-	-	-	-	-	-
casque audio/micro	4	2,6	-	-	4	2,1
Si non :						
matériel personnel	46	30,1	3	13,0	52	27,2
autre	6	3,9	-	-	20	10,5

Le total inclue les personnels AENES et classés « autres », c'est-à-dire n'ayant pas précisé leur filière, aux personnels BIB et ITRF.

(cc) BY-NC-ND

3. Utilisez-vous une connexion à distance sécurisée (VPN, RDP...) ?

	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
Télétravailleurs						
oui	31	73,8	13	92,9	52	78,8
non	9	21,4	1	7,1	12	18,2
je ne sais pas	2	4,8	-	-	2	3,0
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Non-télétravailleurs						
oui	66	43,1	11	47,8	86	45,0
non	35	22,9	4	17,4	41	21,5
je ne sais pas	8	5,2	-	-	9	4,7
je ne télétravaille pas	44	28,8	8	34,8	55	28,8
Total	**153**	100	**23**	100	**191**	100

4. Avez-vous reçu une formation spécifique de votre établissement ?

Télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	26	61,9	7	50,0	39	59,1
non	13	31,0	6	42,9	23	34,8
c'est en cours	3	7,1	1	7,1	4	6,1
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Si oui :						
via un support en ligne	7	16,7	4	28,6	12	18,2
via un support téléphonique	2	4,8	-	-	2	3,0
via un manuel de procédure	8	19,0	2	14,3	12	18,2
autre (dont présenciel)	18	42,9	4	28,6	26	39,4
Si non :						
avais déjà reçu une formation	-	-	-	-	-	-
avait expérience antérieure	4	9,5	-	-	4	6,1
s'est autoformé·e	7	16,7	1	7,1	11	16,7
n'en a pas ressenti le besoin	6	14,3	6	42,9	13	19,7

Non-télétravailleurs	BIB	%	ITRF	%	TOTAL	%
oui	12	7,8	1	4,3	16	8,4
non	87	56,9	11	47,8	107	56,0
c'est en cours	2	1,3	1	4,3	3	1,6
je ne télétravaille pas	52	34,0	10	43,5	65	34,0
Total	**153**	100	**23**	100	**191**	100
Si oui :						
via un support en ligne	7	4,6	-	-	8	4,2
via un support téléphonique	1	0,7	1	4,3	3	1,6
via un manuel de procédure	2	1,3	-	-	3	1,6
autre (dont présenciel)	4	2,6	-	-	5	2,6
Si non :						
avais déjà reçu une formation	1	0,7	-	-	1	0,5
avait expérience antérieure	3	2,0	-	-	3	1,6
s'est autoformé·e	44	28,8	8	34,8	58	30,4
n'en a pas ressenti le besoin	38	24,8	4	17,4	44	23,0
ne télétravaille pas	5	3,3	-	-	6	3,1

Le total inclue les personnels AENES et classés « autres », c'est-à-dire n'ayant pas précisé leur filière, aux personnels BIB et ITRF.

(cc) BY-NC-ND

5. Parmi les éléments suivants, lesquels ont été portés à votre connaissance par votre établissement ?

	en détail	%	partiel-lement	%	pas du tout	%
Télétravailleurs						
Charte du télétravail	49	**74,2**	12	18,2	5	7,6
Sécurité des systèmes informatiques	27	40,9	21	31,8	18	27,3
Ergonomie du poste de travail	32	**48,5**	25	37,9	9	13,6
Risques musculo-squelettiques et visuels	28	42,4	21	31,8	17	25,8
Risques psycho-sociaux	28	42,4	16	24,2	22	33,3
Droit à la déconnexion	29	**43,9**	16	24,2	21	31,8
Total			**66**			
Non-télétravailleurs						
Charte du télétravail	70	36,6	30	15,7	91	**47,6**
Sécurité des systèmes informatiques	50	26,2	71	37,2	70	36,6
Ergonomie du poste de travail	36	18,8	59	30,9	96	50,3
Risques musculo-squelettiques et visuels	32	16,8	56	29,3	103	**53,9**
Risques psycho-sociaux	31	16,2	54	28,3	106	**55,5**
Droit à la déconnexion	36	18,8	64	33,5	91	47,6
Total			**191**			

Si vous avez répondu "partiellement" et/ou "pas du tout", avez-vous cherché à vous documenter par vous-même ?

	Télétravailleurs		Non-télétrav.	
oui	18	27,3	72	37,7
non	34	51,5	103	53,9
(vide)	14	21,2	16	8,4
Total	**66**	100	**191**	100

c) Section 3 : impact du télétravail

1. Pensez-vous que le télétravail peut agir sur la qualité de vos conditions de travail ?

	oui	%	non	%	s/a	%
Télétravailleurs						
BIB	41	62,1	-	-	1	1,5
ITRF	14	21,2	-	-	-	-
autre	10	15,2	-	-	-	-
Total	**65**	98,5	**-**	-	**1**	1,5
Non-télétravailleurs						
BIB	146	76,4	3	1,6	4	2,1
ITRF	21	11,0	1	0,5	1	0,5
autre	14	7,3	-	-	1	0,5
Total	**181**	94,8	**4**	2,1	**6**	3,1

(cc) BY-NC-ND

2. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'impact du télétravail sur vos conditions de travail ?

	Échelle de valeur					%	N	%
Télétravailleurs	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*5*	*4+5*	
Temps de transport	1	-	1	5	59	**89,4**	64	**97,0**
Bien-être au travail	-	3	7	23	33	50,0	56	**84,8**
Risques d'accident	6	2	21	9	28	42,4	37	56,1
Fatigue / stress au travail	3	4	13	12	34	**51,5**	46	69,7
Risques psycho-sociaux	4	7	24	14	17	25,8	31	47,0
Équilibre vie perso / vie pro	-	7	11	15	33	50,0	48	**72,7**
Bilan carbone personnel	1	1	15	6	43	**65,2**	49	**74,2**
Cas d'imprévus	1	-	9	5	51	**77,3**	56	**84,8**
Non-télétravailleurs	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*%*	*4+5*	
Temps de transport	4	2	18	25	142	**74,3**	167	**87,4**
Bien-être au travail	4	17	67	62	41	21,5	103	53,9
Risques d'accident	17	19	68	33	54	28,3	87	45,5
Fatigue / stress au travail	8	34	61	48	40	20,9	88	46,1
Risques psycho-sociaux	12	46	76	36	21	11,0	57	29,8
Équilibre vie perso / vie pro	23	41	46	36	45	23,6	81	42,4
Bilan carbone personnel	9	17	40	28	97	**50,8**	125	**65,4**
Cas d'imprévus	6	5	30	37	113	**59,2**	150	**78,5**

La note 1 exprime un très faible impact, la note 5 reflète un très fort impact.
N = répondants (somme totale des répondants).
Les pourcentages sont calculés sur la base de chaque cohorte

3. Selon vous, le télétravail peut-il agir sur votre performance ?

	oui	%	non	%	s/a	%
Télétravailleurs						
BIB	38	57,6	2	3,0	2	3,0
ITRF	12	18,2	-	-	2	3,0
autre	6	9,1	-	-	4	6,1
Total	**56**	84,8	**2**	3,0	**8**	12,1
Non-télétravailleurs						
BIB	116	60,7	7	3,7	30	15,7
ITRF	17	8,9	-	-	6	3,1
autre	13	6,8	-	-	2	1,0
Total	**146**	76,4	**7**	3,7	**38**	19,9

Si oui, de quelle manière ?

Nombre de réponses : 223

Si non, pourquoi ?

Nombre de réponses : 8

BY-NC-ND

4. Selon vous, qu'est-ce qui vous motive ou vous motiverait à télétravailler de manière régulière ?

	BIB		ITRF		TOTAL	
Télétravailleurs	N	%	N	%	N	%
avoir plus d'autonomie dans la gestion du temps	20	47,6	11	78,6	34	51,5
ne pas être dérangé·e (par les collègues, les imprévus...)	35	83,3	12	85,7	53	80,3
passer moins de temps dans les transports	36	85,7	12	85,7	56	84,8
avoir plus de temps libre	12	28,6	1	7,1	20	30,3
travailler dans un lieu agréable (bureau à la maison, tiers lieu)	17	40,5	4	28,6	25	37,9
faire des économies (garde d'enfant, déjeuner...)	7	16,7	1	7,1	9	13,6
Total de télétravailleurs	**42**		**14**		**66**	
Non-télétravailleurs	N	%	N	%	N	%
avoir plus d'autonomie dans la gestion du temps	93	60,8	13	56,5	116	60,7
ne pas être dérangé·e (par les collègues, les imprévus...)	104	68,0	18	78,3	136	71,2
passer moins de temps dans les transports	111	72,5	15	65,2	132	69,1
avoir plus de temps libre	34	22,2	4	17,4	42	22,0
travailler dans un lieu agréable (bureau à la maison, tiers lieu)	49	32,0	6	26,1	60	31,4
faire des économies (garde d'enfant, déjeuner...)	20	13,1	10	43,5	32	16,8
Total de non-télétravailleurs	**153**		**23**		**191**	

Le total inclue les personnels AENES et classés « autres », c'est-à-dire n'ayant pas précisé leur filière, aux personnels BIB et ITRF.

Si autre, précisez

Nombre de réponses : 25

5. Pensez-vous que le télétravail participe à rendre l'organisation du travail plus moderne, plus innovante ?

	oui	%	non	%	s/a	%
Télétravailleurs						
BIB	36	54,5	3	4,5	3	4,5
ITRF	12	18,2	-	-	2	3,0
autre	7	10,6	1	1,5	2	3,0
Total	**55**	83,3	**4**	6,1	**7**	10,6
Non-télétravailleurs						
BIB	103	53,9	32	16,8	18	9,4
ITRF	18	9,4	4	2,1	1	0,5
autre	9	4,7	5	2,6	1	0,5
Total	**130**	68,1	**41**	21,5	**20**	10,5

(cc) BY-NC-ND

d) Section 4 : collectif de travail

1. De manière générale, quelle est la fréquence de vos contacts avec vos collègues / votre hiérarchie ?

	so	1:trim	1:mois	x:mois	1:sem	x:sem	t:jours
Responsable / N+1 (s'il y a lieu)	9	6	8	25	32	87	**90**
Collègues de la direction	16	16	20	42	36	**75**	52
Collègues de votre départ. / service	10	2	5	12	9	70	**149**
Collègues d'autres départ. / services	7	9	10	42	39	**114**	36
Direction des ressources humaines	**76**	66	47	37	13	15	3
Direction des services informatiques	56	41	50	**60**	21	24	5
Représentants des pers. / syndicats	**123**	66	31	17	7	9	4
Tutelle (s'il y a lieu)	**204**	30	10	7	3	2	1
Total				**257**			

so-sans objet ; 1:trim-une fois par trimestre ; 1:mois-une fois par mois ; x:mois-plusieurs fois par mois ; 1:sem-une fois par semaine ; x:sem-plusieurs fois par semaine ; t:jours-tous les jours

2. À partir de combien de jour(s) pensez-vous que le télétravail peut impacter négativement cette fréquence ?

	BIB		ITRF		TOTAL	
Télétravailleurs	N	%	N	%	N	%
1 jour / semaine	1	2,4	-	-	1	1,5
2 jours / semaine	6	14,3	1	7,1	8	12,1
3 jours / semaine	17	40,5	3	21,4	24	36,4
plus de 3 jours / semaine	13	31,0	4	28,6	19	28,8
sans impact quel que soit le nombre de jour	9	21,4	6	42,9	18	27,3
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Non-télétravailleurs						
1 jour / semaine	3	2,0	1	4,3	5	2,6
2 jours / semaine	43	28,1	3	13,0	47	24,6
3 jours / semaine	63	41,2	8	34,8	76	39,8
plus de 3 jours / semaine	37	24,2	8	34,8	49	25,7
sans impact quel que soit le nombre de jour	16	10,5	6	26,1	26	13,6
Total	**153**	100	**23**	100	**191**	100

3. Vous arrive-t-il de travailler en groupe à distance ?

	BIB		ITRF		TOTAL	
Télétravailleurs	N	%	N	%	N	%
oui	32	76,2	12	85,7	51	77,3
non	10	23,8	2	14,3	15	22,7
Total	**42**	100	**14**	100	**66**	100
Non-télétravailleurs						
oui	116	75,8	17	73,9	146	76,4
non	37	24,2	6	26,1	45	23,6
Total	**153**	100	**23**	100	**191**	100

Le total inclue les personnels AENES et classés « autres », c'est-à-dire n'ayant pas précisé leur filière, aux personnels BIB et ITRF.

(cc) BY-NC-ND

Si oui, quel(s) outil(s) utilisez-vous ?

	Télétravailleurs		Non-télétrav.	
	N	%	N	%
visioconférence	51	77,3	140	73,3
tchat / messagerie instantanée	22	33,3	63	33,0
intranet	7	10,6	32	16,8
application(s) métier(s) interne(s) à la biblio	10	15,2	26	13,6
outil(s) collaboratif(s) (wiki, google drive...)	33	50,0	80	41,9
application(s) mobile(s)	2	3,0	13	6,8
Total	**66**	100	**191**	100

4. Considérez-vous qu'en situation de télétravail régulier, vous restez disponible pour assister aux réunions à distance :

	Télétravailleurs		Non-télétrav.	
	N	%	N	%
je préfère être présent·e et j'annule ma journée de télétravail	24	36,4	42	22,0
je préfère être présent·e et je demande à ce que la réunion soit déplacée	2	3,0	6	3,1
je valide avec la direction dès le départ qu'aucune réunion n'ait lieu le jour où je	-	-	9	4,7
oui, par visioconférence ou téléphone si cela est possible	40	60,6	133	69,6
pas question ! je suis aux abonné·es-absent·es	-	-	1	0,5
Total	**66**	100	**191**	100

5. Pensez-vous que le télétravail participe à renforcer le climat de confiance avec vos collègues / votre hiérarchie ?

	N	%
Télétravailleurs		
tout-à-fait d'accord	14	21,2
plutôt d'accord	17	25,8
sans impact	23	34,8
plutôt pas d'accord	12	18,2
pas du tout d'accord	-	-
Total général	**66**	100
Non-télétravailleurs		
tout-à-fait d'accord	16	8,4
plutôt d'accord	46	24,1
sans impact	80	41,9
plutôt pas d'accord	42	22,0
pas du tout d'accord	7	3,7
Total général	**191**	100

Pourquoi ?

Nombre de réponses : 160

(cc) BY-NC-ND

6. Vous êtes en situation d'encadrement. Selon vous, le télétravail est-il :

	N	%
un outil de management ?	22	15,0
une forme d'organisation et /ou de réalisation du travail ?	130	88,4
un levier de motivation et d'engagement ?	66	44,9
aucun de ces choix	13	8,8
je ne suis pas en situation d'encadrement	110	74,8
Total	**257**	

e) Section 5 : espace et télétravail

1. Quel est votre temps de trajet domicile-travail quotidien ?

	N	%
Télétravailleurs		
entre 5 et 15 min aller	6	9,1
entre 15 et 30 min aller	13	19,7
entre 30 et 45 min aller	15	22,7
plus de 45 min aller	32	48,5
Total	**66**	100
Non-télétravailleurs		
entre 5 et 15 min aller	31	16,2
entre 15 et 30 min aller	62	32,5
entre 30 et 45 min aller	50	26,2
plus de 45 min aller	48	25,1
Total	**191**	100

2. Quel moyen de locomotion utilisez-vous pour ce trajet ?

	N	%
Télétravailleurs		
la marche	5	7,6
la voiture	18	27,3
le covoiturage	-	-
le vélo (avec/sans assistance)	6	9,1
les transports en commun	36	54,5
un deux roues motorisé (scooter, cyclomoteur, moto)	1	1,5
Total	**66**	100
Non-télétravailleurs		
la marche	23	12,0
la voiture	55	28,8
le covoiturage	1	0,5
le vélo (avec/sans assistance)	26	13,6
les transports en commun	83	43,5
un deux roues motorisé (scooter, cyclomoteur, moto)	3	1,6
Total	**191**	100

BY-NC-ND

3. Globalement, êtes-vous satisfait·e de votre espace de travail actuel ?

	oui	%	non	%	s/o	%
Télétravailleurs						
BIB	36	54,5	5	7,6	1	1,5
ITRF	10	15,2	4	6,1	-	-
autre	8	12,1	-	-	2	3,0
Total	**54**	81,8	**9**	13,6	**3**	4,5
Non-télétravailleurs						
BIB	120	62,8	24	12,6	9	4,7
ITRF	16	8,4	5	2,6	2	1,0
autre	9	4,7	5	2,6	1	0,5
Total	**145**	75,9	**34**	17,8	**12**	6,3

4. Selon vous, le télétravail régulier c'est :

	--	-	-/+	+	++
un "deuxième bureau", mais à domicile	10	27	33	**101**	86
une contrainte d'espace / d'équipement	47	36	32	**111**	31
avoir les moyens de s'aménager un bureau	22	33	28	**109**	65
ramener les tracas du bureau à la maison	54	**73**	42	62	26
trop de complication pour un gain minime	**117**	79	39	11	11
l'occasion de revoir ses méthodes de travail	7	16	39	**138**	57
accompagner la dématéralisation / GED	9	12	56	**131**	49
faire faire des économies à l'établissement	24	47	72	**82**	32
le risque de s'isoler de ses collègues	23	55	34	**96**	49
Total			**257**		

(--) Pas du tout d'accord ; (-) Plutôt pas d'accord ; (-/+) ni l'un, ni l'autre ; (+) plutôt d'accord ; (++) tout à fait d'accord.

5. Dans le cadre du déploiement du télétravail, votre établissement met à disposition des tiers lieux, à proximité de votre domicile. Pensez-vous :

	N	%
que cela pourrait vous inciter à télétravailler	18	7,0
c'est un bon compromis entre le domicile et le lieu travail	52	20,2
je préfère télétravailler depuis chez moi	149	58,0
ça n'a pas d'intérêt, autant travailler dans mon établissement	137	53,3
autre	3	1,2
Total	**257**	

Si autre, précisez :

Nombre de réponses : 4

(cc) BY-NC-ND

f) Section 6 : télétravail et confinement

1. Avant le confinement, quel regard portiez-vous sur le télétravail ?

Réponse	État	%	Coll.	%
Télétravailleurs				
positif	63	95,5	8	88,9
négatif	1	1,5	-	-
sans avis	2	3,0	1	11,1
Total	**66**	100	**9**	100
Non-télétravailleurs				
positif	115	60,2	20	62,5
négatif	22	11,5	3	9,4
sans avis	54	28,3	9	28,1
Total	**191**	100	**32**	100

2. Diriez-vous que le confinement et le travail à distance vous ont fait changer d'avis sur le télétravail :

Réponse	État	%	Coll.	%
Télétravailleurs				
plutôt positivement	26	39,4	3	33,3
plutôt négativement	7	10,6	1	11,1
sans impact	33	50,0	5	55,6
Total	**66**	100	**9**	100
Non-télétravailleurs				
plutôt positivement	93	48,7	16	50,0
plutôt négativement	33	17,3	3	9,4
sans impact	65	34,0	13	40,6
Total	**191**	100	**32**	100

De quelle manière ?

Nombre de réponses : 158

3. Une fois les conditions de travail en présentiel revenues à la "normale", pensez-vous :

	N	%
poursuivre le télétravail régulier comme avant le confinement	67	26,1
demander à bénéficier du télétravail s'il est déjà déployé	72	28,0
demander à ce que soit mis en place le télétravail	39	15,2
interrompre le téléravail régulier	29	11,3
je me donne le temps de réfléchir	50	19,5
Total	**257**	

4. Souhaitez-vous faire des commentaires / remarques complémentaires ?

Nombre de réponses : 83

5. Accepteriez-vous de participer à un entretien sur le télétravail ? Laissez-nous votre adresse mail et nous vous recontacterons :

Nombre de réponses : 87

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 5. ENTRETIENS DE L'AUTOMNE-HIVER 2020

À la clôture de l'enquête sur le télétravail le 31 août 2020, 87 répondants ont manifesté leur intention de participer à un entretien. En fonction des réponses et des profils des volontaires, nous en avons sélectionné 17 selon la répartition suivante : 10 A, 5 B et 2 C, dont 15 en filière bibliothèque et 2 ITRF.

Sollicités par mail début septembre, sur les 17 répondants, 12 ont finalement accepté de participer. À cette première cohorte se sont ajoutés des contacts noués hors de l'enquête, via l'Enssib (promotion DCB28 et DCB29) et sur recommandation, soit 7 répondants. On obtient ainsi la répartition suivante : 15 A, 2 B et 2 C, dont 17 en filière bibliothèque et 2 ITRF.

Les échanges ont pris la forme d'entretiens semi-directifs, en présentiel, par téléphone et en visioconférence, d'une durée moyenne de 50 minutes. Deux participants ont souhaité recevoir les questions par écrit et y ont répondu par mail. À noter les échanges réguliers, par téléphone et par mail, avec Vesna Asanovic, adjointe au directeur général des services de la BULAC, sur le déploiement du télétravail dans l'établissement, entre septembre et novembre 2020.

Tableau nominatif des entretiens de l'automne-hiver 2020

	Date		Statut	Cat.	Établissement
1	30/09/20	*Anonymisé*	Conservateur	A	Université des Antilles
2	08/10/20	Amadeus Foulon	Conservateur	A	BULAC
3	*mails*	Vesna Asanovic	ITRF	A	BULAC
4	20/10/20	Nola N'Diaye	Conservatrice	A	BnF - Dépôt légal
5	28/10/20	*Anonymisé*	BIBAS	B	Université de Grenoble
6	12/11/20	Florence Degorgue	Conservatrice	A	Le Mans Université
7	12/11/20	Maryse Cleoron	Magasinière	C	Université des Antilles
8	13/11/20	Virginie Delrue	Magasinière	C	BULCO - Université du Littoral
9	16/11/20	Maria Duriez-Le Guen	Conservatrice	A	Université de Reims CA
10	18/11/20	Laetitia Bracco	Conservatrice	A	Université de Lorraine
11	23/11/20	Tiphaine Vacqué	Conservatrice	A	BnF - Dépôt légal
12	26/11/20	Sarah Morazin-Hameau	BIBAS	B	Université Paris-Dauphine/PSL
13	03/12/20	Raluca Pierrot	Conservatrice	A	ABES
14	09/12/20	Xavier Sené	Conservateur	A	BNF - Département de l'Audiovisuel
15	14/12/20	Guillaume Lebailly	Conservateur	A	Collège de Fr - Bibliothèque byzantine
16	15/12/20	Alice Henocq	ITRF	A	Université de Tours
17	16/12/20	*Anonymisé*	Conservatrice	A	BNF - Droit, économie, politique
18	08/01/21	Isabelle Mauger-Perez	Conservatrice	A	ABES
19	22/01/21	Sofiene Boumaza	Bibliothécaire	A	ENS Lyon

Chacun des entretiens a fait l'objet d'un enregistrement audio puis d'une retranscription littérale, relue et corrigée par les répondants lorsque ceux-ci en ont fait la demande. Seuls les extraits pertinents et les expérimentations développées par les établissements ont été intégrés au mémoire, avec l'accord des intéressés.

Sur les 19 participants aux entretiens, 3 ont émis le souhait de rester anonymes.

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 6. ANALYSE SWOT DU TÉLÉTRAVAIL

STRENGTHS / FORCES	WEAKNESSES / FAIBLESSES
Individuel - Équilibre vie personnelle / vie professionnelle - Gain de concentration - Réduction de l'empreinte carbone **Établissement** - Marque de confiance de la part de l'encadrement - Responsabilité sociale	**Individuel** - Installation à domicile, connexion Internet - Mauvaise image auprès des non-pratiquants **Établissement** - Critères d'éligibilité et protocole - Équipement informatique et logiciels métiers - Encadrement à distance
OPPORTUNITIES / OPPORTUNITÉS	**THREATS / RISQUES**
Individuel - Enrichissement des tâches (B/C) - Renforcement de l'autonomie - Gain de productivité **Établissement** - Rationalisation des missions / ETP - Image de marque : innovation, modernité	**Individuel** - Débordement du temps de travail - Sentiment d'isolement - Risques professionnels **Établissement** - Fragilisation du collectif de travail - Conflit avec les services au public

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 7. FICHE-OUTIL METTRE EN PLACE UN ESPACE DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL (ANACT, 2015)

ALLER PLUS LOIN → Une méthode du réseau Anact-Aract

Comment mettre en place un espace de discussion sur le travail

Si l'on veut que la discussion des expériences de travail s'inscrive dans une logique de transformation, des conditions précises de mise en œuvre, d'animation et de production sont requises. Le Réseau Anact propose une démarche en quatre étapes clefs pour installer des espaces de discussion de manière structurée et pérenne.

Fiche réalisée par Ségolène Journoud, s.journoud@anact.fr

ÉTAPE 1	Actions	Points de vigilance
ANALYSER LE CONTEXTE ET DÉFINIR LA FINALITÉ	Définir la finalité visée dans la mise en discussion du travail : une meilleure régulation, de la concertation sociale, la résolution d'un problème donné, le développement professionnel d'un métier ou d'une catégorie de salariés. Il s'agit d'une démarche concertée, différents acteurs sont à impliquer : les ressources humaines, le management, les représentants du personnel, les salariés et, le cas échéant, les préventeurs.	→ Le dirigeant qui met en place ce projet doit être conscient que la création (ou l'activation) d'un espace de discussion (EdD) constitue pour les salariés et leurs managers une possibilité d'agir sur le travail. C'est leur donner du pouvoir d'agir sur le travail.

ÉTAPE 2	Actions	Points de vigilance
FAIRE LE LIEN AVEC L'EXISTANT	Conduire un état des lieux des espaces de communication et/ou discussion existants en prenant en compte : • le fonctionnement ; • les caractéristiques ; • les effets produits ; • le bilan. De façon concertée, prendre une décision : optimisation de l'existant et/ou création de nouveaux espaces.	→ Cette étape pourra être réalisée en groupe de travail, complété par des entretiens avec les acteurs-clés (RH, direction, IRP, managers impliqués) et, éventuellement, à partir d'observations de terrain.

ÉTAPE 3	Actions	Points de vigilance
CONSTRUIRE UNE INGÉNIERIE	Se mettre d'accord sur la définition d'un cahier des charges de l'espace de discussion qui précise le périmètre de la discussion, les objets, les acteurs impliqués, la temporalité, le mode et les outils d'animation, le lien avec les instances de dialogue social (CHSCT, CE, DP...) et les processus de décisions, l'existence (ou non) et le format d'un compte rendu, ses destinataires.	→ Il s'agit de prendre soin de l'amont et l'aval des espaces de discussion : en amont, la conception du cadre politique de ces espaces, de son inscription dans le système d'acteurs, ses finalités, etc. ; en aval, les modalités de renouvellement des EdD, les modalités de traitement des produits de la discussion et le retour des décisions et actions envisagées.

ÉTAPE 4	Actions	Points de vigilance
EXPÉRIMENTER EVALUER DÉPLOYER	« Tester » à petite échelle (unité, site, etc.) ces nouveaux EdD, sur une période de temps définie, afin de favoriser un caractère de réversibilité et permettre un apprentissage collectif. Mettre en place un dispositif d'évaluation « embarquée » (processus d'auto-évaluation en continu) et une vigilance sur le déploiement futur à l'échelle de l'organisation.	→ La confiance est un élément clef. Elle se construit dans le temps et naît d'une bonne interrelation au sein du groupe mais aussi d'actions prises par l'organisation. → Parler du travail ne va pas de soi. Envisager une formation et/ou des outils spécifiques pour animer la discussion sur le travail peut s'avérer utile.

15

Fiche tirée de l'Anact-Aract. Discuter du travail pour mieux le transformer. *Travail & changement*. Janv.-fév.-mars 2015, n°358.

(cc) BY-NC-ND

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Par ordre d'apparition dans le mémoire

Tableau 1	Évolution du nombre de télétravailleurs en France | p. 16
Tableau 2	Évolution du nombre de télétravailleurs dans la FPE et la FPT | p. 28
Tableau 3	Part des agents de la FPE se déclarant, selon la filière | p. 30
Graphique 1	Répartition des déclarants de la filière bibliothèque | p. 31
Tableau 4	Répartition des télétravailleurs par filière et par catégorie | p. 31
Grille 1	Évaluation des risques liés aux activités de télétravail, annexe 4.1 de la Charte du télétravail de l'Université Clermont-Auvergne, 2019 | p. 37
Grille 2	Évaluation des missions télétravaillables, SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, 2021 | p. 38
Graphique 2	Répartition de la quotité de jours pouvant être télétravaillés d'après les déclarations des répondants | p. 40
Tableau 5	Part des répondants télétravailleurs ayant reçu du matériel autre que celui déjà mis à leur disposition en présentiel, selon leur filière | p. 41
Tableau 6	Part des répondants télétravailleurs utilisant une connexion à distance sécurisée (VPN, RDP...), selon leur filière | p. 42
Tableau 7	Part des répondants télétravailleurs ayant reçu une formation spécifique de leur établissement | p. 42
Tableau 8	Nature de la documentation transmise aux répondants télétravailleurs | p. 43
Tableau 9	Part des répondants estimant que le télétravail peut avoir un impact sur leurs conditions de travail | p. 45
Tableau 10	Part des répondants estimant que le télétravail peut agir sur leur performance | p. 46
Tableau 11	Part des répondants estimant que le télétravail rend l'organisation plus moderne, plus innovante | p. 46
Diagrammes 1/2	Évaluation, sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très fort), par les télétravailleurs et les non-télétravailleurs, de l'impact du télétravail sur (voir les éléments en abscisse) | p. 47
Graphique 3	Temps de transport domicile-travail (aller simple) chez les répondants télétravailleurs | p. 48
Tableau 12	Moyen de transport des répondants télétravailleurs pour se rendre sur leur lieu de travail | p. 48
Grille 3	Détail des activités en lien avec l'accueil physique des personnes et non éligibles au télétravail, Charte télétravail de l'Université de Poitiers, 2020 | p. 55
Tableau 13	Propositions d'adaptation du déploiement du télétravail en SCD | p. 75

(cc) BY-NC-ND

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS 8
INTRODUCTION 9
PARTIE 1. DE LA TELEMATIQUE AU TELETRAVAIL : DEFINITION ET PRATIQUES 13
I. Retour sur 40 ans d'expérimentation 13
1) Le rôle planificateur de l'État : le télétravail au service de l'économie des territoires 13
Les premiers pas du télétravail… dans le secteur public 13
Une issue à la crise des Trente Glorieuses ? 14
Les années 1990 et le nouvel élan des NTIC 16
2) Des pratiques hétérogènes et une définition plus opératoire qu'exhaustive 17
Le télétravail : du néologisme à la confusion 17
L'équivoque du travail à domicile 18
Un pas décisif : la mission Breton de 1993 18
II. Cadre légal et réglementaire du télétravail 20
1) Le cadre général du droit au télétravail : un acquis européen et social 20
L'accord-cadre européen de 2002 20
L'ANI de 2005, puis la loi Warsmann de 2012 21
L'ANI de 2020… et un cadre qui continue d'évoluer 22
2) Le télétravail dans la fonction publique : un cadre juridique tardif, des hiérarchies frileuses 22
La loi Sauvadet de 2012 22
Les raisons d'une application tardive 23
Une avancée récente : le recours ponctuel au télétravail 25
III. La pratique du télétravail : un déploiement difficile à mesurer dans la fonction publique 27
1) Un déploiement inégal selon les administrations 27
Le rapport du CGIET de 2011 27
Les enquêtes sur les conditions de travail de la Dares 28
2) Un état des lieux parcellaire pour les bibliothèques 29
Des enquêtes locales, plus ou moins représentatives 29
L'enquête télétravail de l'été 2020 30
PARTIE 2. LE TELETRAVAIL, DE SA MISE EN OEUVRE AU RETOUR D'EXPERIENCE 33
I. Mettre en place le télétravail : acteurs, critères et obligations 33
1) La mise en œuvre du télétravail : une affaire discutée au sommet… sans les bibliothèques 33
Des bibliothèques mises à l'écart des discussions 33
Des SCD plus participatifs que décideurs 35
2) Les critères d'éligibilité, véritable enjeu pour les SCD 36
Ce que disent les chartes… 36

(cc) BY-NC-ND

… et ce que font les SCD 38
Transiger avec les contraintes 39
3) Des obligations légales plus ou moins respectées 41
Une dotation inégale en équipements 41
Une information incomplète, des besoins mal évalués 42
Le respect du temps de travail en question 43
II. Un équilibre à trouver entre performance individuelle et collectif de travail 45
1) Impact du télétravail et motivations individuelles : de la recherche d'autonomie à l'efficacité 45
Impact du télétravail sur les conditions de travail 45
Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle 47
Environnement de travail et autonomie 49
2) Impact du télétravail sur le collectif de travail : une certaine représentation du rapport aux fonctions 50
Perception du télétravail et lien social 50
Le manager de proximité, un agent régulateur 51
III. Les obstacles au télétravail dans les bibliothèques : freins réels, freins managériaux 54
1) Comment le télétravail interroge-t-il l'organisation du travail en bibliothèque ? 54
Les activités incompatibles avec le télétravail 54
Ouvrir et accueillir : la question des effectifs 56
2) Le rôle du manager de proximité, du statu quo à la gestion du changement 57
Gestion des contraintes et biais de perception 57
Le manager dans l'œil du cyclone ? 58
PARTIE 3. PERSPECTIVES DU TELETRAVAIL DANS UN MONDE POST-COVID : REFLEXIONS ET BILAN 61
I. Les effets de la crise Covid-19 : de l'accélération à l'innovation ... 61
1) Une expérience à grande échelle qui permet de mesurer le chemin restant à parcourir 61
Un test concluant pour le télétravail 61
Le travail à distance confiné n'est pas du télétravail 63
2) Une accélération de l'équipement nomade et une vraie réflexion sur les solutions techniques 64
L'équipement au cœur des préoccupations 64
Comment repenser les missions à distance 65
3) Un nouveau regard porté sur le management de proximité : un appel au bilan collectif 67
L'enjeu du management à distance 67
Un risque d'hyperinflation du rôle de l'encadrant 68
La nécessité d'un bilan collectif 70
II. Le télétravail, un outil de gestion au service de l'organisation 71
1) Conduire le changement en bibliothèque : expérimentations, observations et petits pas 71

(cc) BY-NC-ND

L'exemple du SCD de l'Université du Mans 72
Une réponse anticipée à une augmentation des demandes 73
Les trois dimensions du télétravail 73
2) Véritable levier de la transformation, le management de la discussion comme gage de confiance 76
Discuter du travail plutôt que du télétravail 76
L'expérimentation du SCD de l'UVSQ 77
La discussion, puissant levier d'innovation 78
CONCLUSION 80
SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE 82
Cadre légal et administratif du télétravail 82
Covid-19 83
Enquêtes et rapports sur le télétravail en France 83
Enquêtes et rapports sur le télétravail dans la fonction publique 84
Enquêtes et rapports sur le télétravail dans l'ESR et les bibliothèques 85
Autres enquêtes et rapports 86
Mise en œuvre du télétravail, guides pratiques 86
Chartes du télétravail 87
Bibliothèques universitaires 88
Management, transformation managériale 89
Management du télétravail, management à distance 90
Du télétravail en temps de crise 91
Évolution des métiers, des compétences 92
Sécurité et prévention au travail 92
Méthodologie 93
ANNEXES 94
TABLEAUX ET GRAPHIQUES 134
TABLE DES MATIERES 135

(cc) BY-NC-ND