

03 _ 2023

ENQUÊTE

Travailler autrement ?

Comment la pandémie a changé les organisations du travail en Europe

_Sarah Proust



Sarah Proust est experte associée à la Fondation Jean-Jaurès. Consultante, elle a créé Selkis, un cabinet de conseil et d'accompagnement. Elle est première adjointe chargée de la jeunesse, de la prévention, de la protection de l'enfance et de la parentalité à la mairie du 18^e arrondissement de Paris.

Introduction

En Europe, la pandémie de Covid-19 a profondément bouleversé le monde. Le travail aussi a été fortement touché. Pendant quelques semaines, il s'est segmenté : les travailleurs utiles en première ligne pour soigner, nourrir, transporter, bref, assurer les besoins essentiels ; les travailleurs à domicile pour tenter, dans des conditions parfois très pénibles, de mener à bien leur mission, et les autres, essentiellement dans les pays qui ne sont pas dotés d'outils puissants de solidarité sociale, ont sombré dans la précarité, voire la pauvreté.

Beaucoup de choses ont été souhaitées ou assénées pendant cette période, durant laquelle nous traitions notre angoisse collective en imaginant un possible « monde d'après ».

Dans le domaine du travail, les idées sur ce que serait le « monde d'après » se sont multipliées. En effet, en France, mais aussi dans d'autres pays européens, on a découvert les travailleurs de « première ligne », passés de l'invisibilité à la lumière (éphémère), on a révélé que ces travailleurs (soignants, caissiers, enseignants) avaient pour la plupart des salaires plus bas que ceux de l'ensemble des salariés, on a constaté que, pour les salariés de bureau¹, travailler à domicile était praticable et on a prophétisé que le bureau, ce lieu commun du travail, vivait ses dernières heures.

« Le bureau comme lieu de travail est-il encore utile ? », entendions-nous donc. Deux phénomènes ont fait émerger cette question, encore impensable il y a une quinzaine d'années. Premier phénomène, le développement des nouvelles technologies qui a fragmenté notre lieu de travail. Alors que, depuis le début du XIX^e siècle, le bureau a constitué pour les salariés le lieu unique et quotidien du travail, Internet

nous a permis de travailler en de nombreux endroits – à domicile, dans les transports en commun, à la table d'un café, depuis un lieu de vacances. Deuxième phénomène, la crise pandémique qui a contraint les salariés à travailler de chez eux pendant de nombreux mois. En quelques jours, ce qui ne paraissait pas possible à mettre en place l'a été. Les salariés ont pu – dans des conditions très inégales entre les uns et les autres – travailler, remplir leurs missions, manager, et ce sans se voir, sans partager un même lieu physique, Internet devenant l'espace commun de travail.

Ces réflexions sur la fragmentation du lieu de travail et le rôle du bureau dans la vie des salariés en induisent d'autres², discutées aujourd'hui au sein des entreprises et des administrations. Elles portent sur la réorganisation des espaces de travail, sur les perceptions et les attentes des salariés vis-à-vis des employeurs et du dialogue social, entre autres.

Mais en allant plus loin, ce qui nous semble intéressant est de savoir si un modèle européen d'organisation du travail émerge pour les salariés de bureau depuis la pandémie.

En effet, nous le savons, nos cultures de travail sont largement imprégnées de nos cultures nationales et nous ne travaillons pas de la même manière en Espagne, en Allemagne, en France ou en Suède. Or, la pandémie a imposé aux salariés de bureau à peu près les mêmes règles, les mêmes rythmes et les mêmes modalités. Ainsi, puisque le télétravail semble s'ancrer dans les habitudes des organisations, nous avons cherché à savoir si un modèle européen unique d'organisation du travail est en train d'émerger et dans quelle mesure les attentes des salariés européens sont semblables ou pas.

1. Notre enquête et cette étude se concentrent exclusivement sur les salariés de bureau.

2. Voir « Le bureau fragmenté », enquête Ifop, Fondation Jean-Jaurès, Selkis, mai 2021 ; Sarah Proust, *Télétravail : la fin du bureau ?*, La Tour-d'Aigues/Paris, L'Aube/Fondation Jean-Jaurès, 2021.

Ces réflexions sont à l'origine d'un projet d'enquête sur les nouvelles organisations du travail en Europe mené par la Fondation Friedrich-Ebert, la Fondation Jean-Jaurès et le cabinet de conseil Selkis.

Par ce travail, nous souhaitons ainsi proposer au grand public, aux organisations et aux acteurs européens du dialogue social de nouveaux éléments de compréhension, afin qu'ils puissent analyser et anticiper les changements en cours en matière d'organisation du travail.

Nous avons choisi de mener une enquête quantitative dans six pays de l'Union européenne¹ : la France, l'Allemagne, la Suède, la Finlande, l'Espagne et la Pologne, auprès d'un échantillon représentatif de 6 027 salariés. Certaines questions ont été posées à l'ensemble du panel, d'autres aux seuls salariés de bureau, soit 3 388 salariés, ce qui correspond à 56 % d'entre eux². Cette donnée sur la part du salariat de bureau dans le salariat global tend à confir-

mer la forte tertiairisation du tissu économique dans chacun des pays.

Cette enquête est le point de départ d'un travail de plusieurs mois qui va nous conduire à rencontrer des acteurs socio-économiques dans les six pays européens au moins, pour analyser ensemble les données recueillies et les confronter à la culture de travail de chaque pays. Nous sommes néanmoins déjà en mesure d'apporter des éclairages qualitatifs sur la question, puisque nous menons des entretiens avec des salariés français et européens depuis juin 2020.

La lecture fine des résultats nous permet en effet de poser trois éléments intéressants. Tout d'abord, le bureau comme lieu commun du travail n'est pas mort, contrairement à ce qui a été un peu vite affirmé au printemps 2020. Ensuite, un modèle européen du travail émerge et s'installe. Enfin, le télétravail amène les salariés à questionner plus globalement les valeurs du travail et ce qu'ils sont en mesure d'en attendre.

1. L'enquête a été menée en août 2022.

2. *Les nouvelles organisations du travail après la pandémie. Points de vue et perspectives selon les « salariés de bureau » de six pays européens*, enquête pour la Fondation Friedrich-Ebert et la Fondation Jean-Jaurès réalisée par BVA en ligne du 6 au 13 juillet 2022 auprès de 3 388 salariés de bureau de six pays européens issus d'un échantillon représentatif de salariés selon la méthode des quotas.

Le bureau n'est pas mort, vive le bureau ?

Où s'exerce le travail de bureau aujourd'hui ?

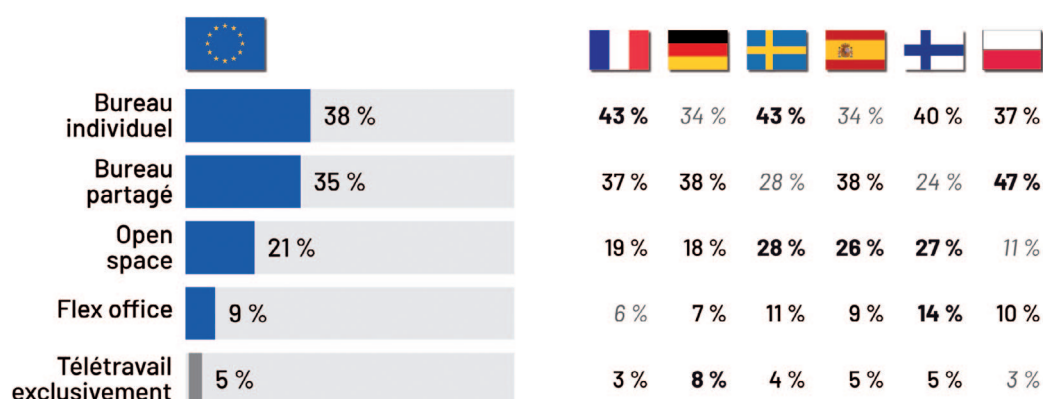
Le bureau¹ que l'on connaît aujourd'hui est l'héritier des bâtiments administratifs, reflet du moment où l'État s'impose et cherche par l'organisation du travail à montrer sa puissance. S'il s'agissait de prémices sous Louis XIV, cette volonté politique s'est accentuée sous la Révolution française pour devenir très forte au début du XIX^e siècle sous le Premier Empire, avec un État qui s'organise (structure pyramidale hyper-centralisée), un droit qui se codifie (Code civil, Code pénal, Code de commerce, etc.), des grands travaux qui voient le jour (grands axes routiers, ports, voies d'eau, cimetières, abattoirs, Palais Brongniart, Quai d'Orsay). Pour lancer, suivre et exécuter tous

ces chantiers, la bureaucratie française se construit². Commence alors une longue période de vie de bureau, dépeinte dans de nombreuses œuvres littéraires ou cinématographiques comme le lieu de la paperasse, de la poussière, de l'ennui, de l'uniformisation, de la sociabilité, de la segmentation des tâches, de la structuration de l'espace pensé pour permettre, en un regard, le contrôle du travail par les chefs.

Où en est-on aujourd'hui ? Lorsque l'on interroge le panel européen des salariés de bureau sur la manière qu'ils ont de travailler habituellement, les réponses sont les suivantes : 38 % dans un bureau individuel, 35 % dans un bureau partagé, 21 % dans un open space, 9 % en *flex office*, 5 % exclusivement en télétravail³.

Des résultats (infographie 1), plusieurs éléments sont à relever.

1- Les lieux du travail



Toutes les infographies ont été créées pour cette note par ©Blondel.21-9.fr et sont issues des résultats de l'enquête quantitative.

1. Le dictionnaire *Le Robert* nous apprend que le terme de « bureau » naît au XIII^e siècle et vient de la bure, cette grosse étoffe de laine que l'on posait sur la table pour faire les comptes, le tissu devant absorber le bruit du claquement des pièces des journées fastes. Au fil des siècles, le bureau est devenu le meuble sur lequel on copie, puis l'on écrit. Incliné jusque dans les années 1960, le bureau s'aplanit ensuite.
 2. Pascal Dibie, *Ethnologie du bureau. Brève histoire d'une humanité assise*, Paris, Métailié, 2020.
 3. Le total est supérieur à 100 %, car plusieurs réponses étaient possibles.

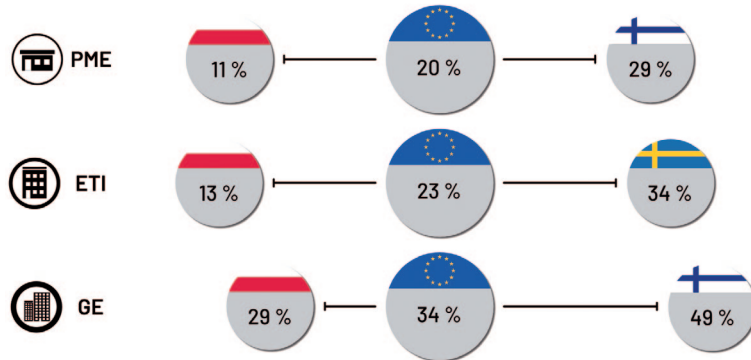
Tout d'abord, le bureau, entendu comme une pièce, qu'il soit partagé ou individuel, reste le premier lieu du travail, sauf en Finlande où l'open space (27 %) est plus fréquent que le bureau partagé (24 %) et en Suède où le bureau partagé et l'open space font jeu égal.

Ensuite, l'open space est globalement une pratique non négligeable, mais ne concerne jamais plus qu'un peu plus d'un quart des salariés. C'est en Suède

(28 %) et en Finlande (27 %) que cette pratique d'organisation des espaces est la plus fréquente.

Il est intéressant d'examiner ces données par taille d'entreprise (infographie 2) pour bien comprendre l'utilisation de l'open space. Dans tous les pays européens – sauf la Suède où l'open space est le plus développé dans les entreprises de taille intermédiaires (ETI) –, plus l'entreprise est grande¹, plus l'open space est pratiqué.

2 - Pourcentage de salariés en open space en fonction de la taille de l'entreprise

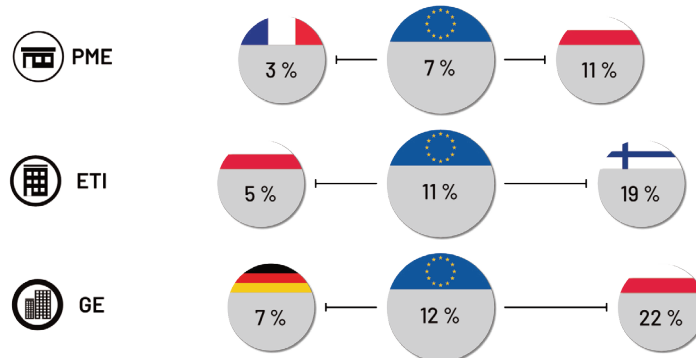


Enfin, le dernier élément intéressant à relever concerne le *flex office*. Plus qu'une organisation de l'espace, il est une organisation du travail qui peut avoir des conséquences sur l'organisation des espaces de travail – lorsque les organisations cherchent à réduire le nombre de leurs mètres carrés de bureau, par exemple. La pratique est très décriée par les salariés, car elle renvoie à l'idée selon laquelle il faut

arriver tôt pour avoir un espace (une table et une chaise) pour travailler, l'organisation n'ayant pas prévu 1 espace de travail pour chaque salarié, mais entre 0,6 et 0,8 espace par salarié (selon les organisations).

Cette pratique est encore décriée donc et toujours assez marginale selon notre enquête, quel que soit le pays (infographie 3).

3 - Pourcentage de salariés en *flex office* en fonction de la taille de l'entreprise



1. Au sein de l'Union européenne, la nomenclature de la taille des entreprises est identique. Les microentreprises : moins de 10 personnes ; les petites entreprises : 10 à 49 personnes ; les entreprises moyennes : 50 à 249 personnes ; les petites et moyennes entreprises : 1 à 249 personnes ; les grandes entreprises : 250 personnes ou plus.

En France, comme dans les autres pays européens, le système d'organisation en *flex office* impliquant que l'on ne sache pas en arrivant au bureau où l'on pourra travailler existe, mais le plus souvent, c'est un *flex office* régulé qui se développe, c'est-à-dire un principe d'organisation qui permet aux salariés de travailler toujours au sein de leur équipe, grâce à des salles de réunion, des applications de réservation, etc.

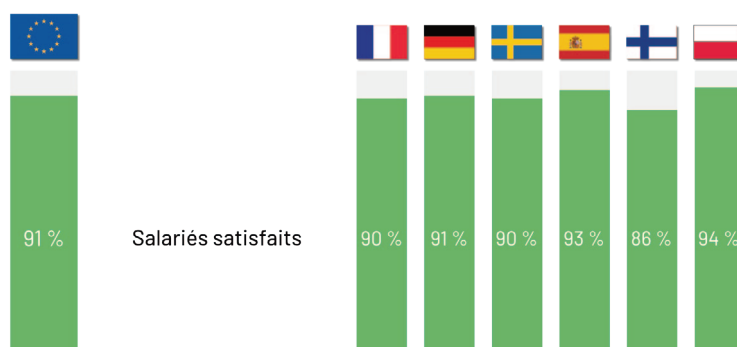
Alors que le bureau en général, l'open space et le *flex office* en particulier sont souvent objets de critique, lorsqu'on demande au panel s'il est satisfait de la transformation de l'organisation des espaces de travail depuis la crise sanitaire, c'est un plébiscite (infographie 4) ! À cet égard, les entretiens qualitatifs à venir seront intéressants pour comprendre ces données, qui sont un peu à rebours des discours sur la vie de bureau.

Les espaces de travail se transforment

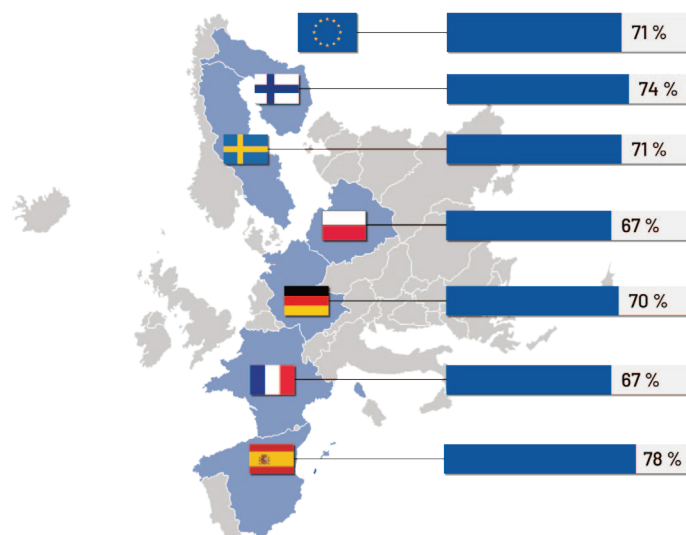
Nous nous sommes ensuite intéressés à la question de la réorganisation des espaces de travail depuis la pandémie. À la question : « Depuis la pandémie votre entreprise/administration/association a-t-elle modifié durablement l'organisation de votre espace de travail ? », la réponse du panel est « oui » à 71 % (infographie 5).

Il semble tout à fait intéressant de constater que, dans tous les pays du panel, au moins deux tiers des salariés ont vu leur espace de travail durablement modifié. Ce qui interroge davantage, c'est que les

4 - Satisfaction de l'organisation du travail



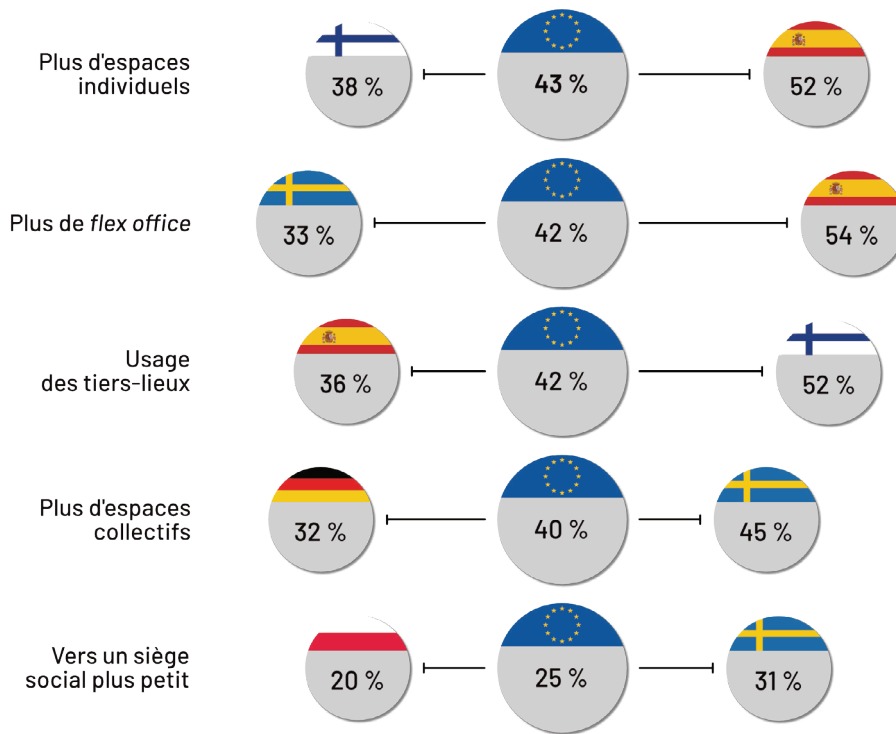
5 - Modifications des espaces de travail depuis la pandémie



réponses montrent que les espaces se réorganisent selon toutes les possibilités : plus d'espaces individuels, plus de *flex office*, plus de tiers-lieux et d'espaces collectifs, à peu près dans les mêmes proportions. Il n'y aurait pas une forme majoritaire

dans les évolutions d'organisation, mais une variété de type d'espaces pour accueillir différentes modalités de travail. On assisterait à une forme de spatia- lisation des tâches au sein du lieu central du travail (infographie 6).

6 - Type de modification des espaces depuis la pandémie



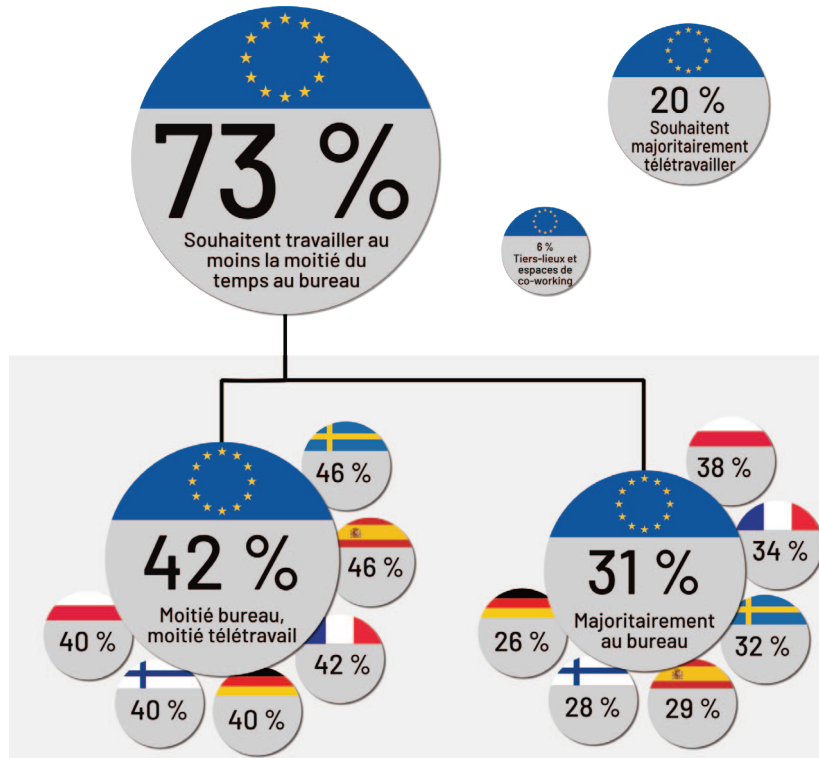
Il est en outre intéressant de noter que l'Espagne, qui est probablement le pays européen qui a connu, à l'occasion de la pandémie, le plus de bouleversements en termes d'organisation du travail – développement considérable du télétravail, expérimentation de la semaine de quatre jours, télétravail collectif par petites unités opérationnelles – est aussi le pays qui a le plus modifié les espaces de travail.

Une forte aspiration pour le travail hybride

Nous constatons, à travers les enquêtes, études, articles de presse publiés ou à travers les entretiens que nous menons, que les salariés comme les directions générales privilégient le mode de travail hybride : 73 % des Européens souhaitent travailler dans un bureau au moins la moitié du temps.

Le panel, partout en Europe, confirme cela (infographie 7).

7 - Où les salariés souhaitent-ils travailler ?



Plusieurs éléments intéressants découlent de ces résultats.

Tout d'abord, dans des proportions similaires, tous les salariés européens souhaitent en premier lieu travailler la moitié du temps au bureau et l'autre moitié du temps en télétravail à domicile. Cela signifie combien le bureau reste un lieu central du travail.

Ensuite, le télétravail semble moins être une fuite du bureau que le souhait de travailler à domicile. En effet, ce que nous constatons dans nos entretiens

qualitatifs est confirmé par cette enquête : à cette heure, les salariés européens ne semblent pas massivement attirés par les tiers-lieux, espaces de co-working, etc.

Enfin, troisième élément, le plus fondamental selon nous, et qui répond au questionnement originel de cette enquête : un modèle européen d'organisation du travail se dessine, ce qui se confirme par d'autres résultats de l'enquête.

Un modèle européen d'organisation du travail qui émerge et s'installe

Quelles sont les règles qui régissent le télétravail en Europe ?

En 2002, un accord-cadre européen a été signé par les partenaires sociaux européens, la Confédération européenne des syndicats (CES), l'Unice (patronat) et le CEEP (entreprises publiques). Le texte s'assurait notamment que les télétravailleurs bénéficient de droits équivalents à ceux des autres salariés dans le domaine de la santé et de la sécurité, de l'organisation du travail, du respect de la vie privée, de la formation et des droits collectifs. Cet accord non contraignant laissait les États membres légiférer sur ces modalités pratiques. Il est intéressant de noter qu'il y a vingt ans l'enjeu de l'accord-cadre était de protéger les télétravailleurs face au développement des nouvelles technologies, quand, aujourd'hui, le télétravail est davantage considéré comme un droit au bénéfice des salariés.

Lorsque le télétravail a été utilisé comme moyen de protéger les salariés de l'épidémie de Covid-19 en maintenant une activité économique, le Parlement européen a adopté, le 21 janvier 2021, une résolution visant à protéger et reconnaître le droit à la déconnexion en dehors des heures de travail.

France

En 2005, un accord national interprofessionnel (ANI) reprend les grands principes de l'accord-cadre européen sur le télétravail. En 2012, par la loi Warsmann, le télétravail entre dans le Code du travail, plusieurs principes sont posés ou réaffirmés : volontariat, contractualisation et réversibilité. En 2017, les ordonnances Macron ont réformé le Code du travail

en assouplissant notamment le régime juridique du télétravail, afin de permettre son développement.

Dans le contexte de pandémie, fin 2020, un nouvel ANI encadre le télétravail régulier. Il définit le télétravail et son champ d'application, pose le principe du double volontariat des parties, impose la prise en charge des frais professionnels et l'équipement des outils numériques par l'employeur.

Un accord-cadre relatif à la mise en œuvre du télétravail dans les trois fonctions publiques signé en juillet 2021 fixe les modalités de mise en place du télétravail dans les différents services administratifs. En plus des principes classiques de volontariat et de réversibilité, cet accord permet aux agents de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine.

Allemagne

Il n'y a pas eu de loi spécifique sur le télétravail en Allemagne. Le télétravail est couvert par la législation du travail classique (santé au travail, temps de travail, protection du travailleur, etc.), qui s'est déployée et étoffée au fur et à mesure des années.

En Allemagne, la différence entre « télétravail » et « travail nomade » est importante. Alors que le premier est une extension du travail de bureau et donc régi par un règlement général qui fixe les conditions de sécurité et de santé du travailleur sur son lieu de travail, le second inclut comme lieu de travail tous les lieux possibles à l'extérieur du bureau (déplacements, cafés, etc.) et ne dépend donc pas du règlement sur le lieu de travail, qui est plus restrictif.

La loi sur la protection du travail dispose que l'employeur doit garantir la sécurité et la santé du travailleur à son domicile et lui fournir le matériel et/ou prendre en charge les coûts du matériel de bureau. Elle dispose également la nécessité de fixer avec

l'employé une durée de travail hebdomadaire (huit heures quotidiennes).

Des accords collectifs dans les branches se sont multipliés et ont fixé un cadre pour la négociation d'accords d'entreprise sur un certain nombre de sujets : accès au télétravail, organisation du temps de travail, droit à la déconnexion, santé au travail, protection des données, prise en charge du matériel par l'employeur, etc.).

Espagne

La possibilité de télétravailler était ouverte en Espagne, mais très peu utilisée avant l'épidémie de Covid-19.

Fruit de négociations entre le gouvernement et les syndicats, la loi sur le travail à distance (octobre 2020) régit cette nouvelle organisation du travail en posant de nombreux principes. Tout d'abord, la loi quantifie et précise clairement quand un travailleur devient un « télétravailleur » : une personne qui dépasse 30 % de sa journée de travail habituelle dans un intervalle de trois mois – exerçant ses fonctions en dehors de son lieu de travail habituel.

Ensuite, la loi prévoit que l'entreprise est responsable des frais – directs et indirects – liés aux équipements, outils et moyens nécessaires pour le développement de l'activité de travail. C'est une convention collective ou un accord entre l'entreprise et les salariés qui en détermineront les aspects pratiques.

Enfin, la loi confirme ou ouvre de nouvelles possibilités liées aux droits des salariés : droit à la formation, à la promotion professionnelle, à la flexibilité des horaires, à la déconnexion, notamment.

De manière générale, les pays nordiques, déjà habitués au télétravail, n'ont pas, à l'occasion de la pandémie, modifié leurs cadres législatifs sur le travail. Le plus souvent, le télétravail occasionnel ou régulier se fait par le biais d'accords individuels et informels au sein des entreprises. Quelques éléments spécifiques à la Suède et à la Finlande sont néanmoins à préciser.

Suède

Dès 2005, la Suède se dote d'un cadre législatif sur le télétravail qui dispose que ses modalités doivent être déterminées entre l'employeur et le salarié.

Alors même que la Suède pratiquait de manière importante le télétravail avant la pandémie, les autorités publiques ont souhaité en 2021 se doter d'une stratégie qui identifie plusieurs sujets à prendre en compte pour la mise en œuvre du travail à domicile : le logement, l'équipement matériel, la situation familiale et les compétences individuelles en informatique. Il est par ailleurs convenu que les équipements nécessaires au télétravail sont payés par l'employeur.

Finlande

Après la publication du cadre européen sur le télétravail en 2002, le gouvernement finlandais a introduit un certain nombre de mesures pour soutenir la mise en œuvre du télétravail. En 2007, le ministre finlandais de l'Emploi a publié un guide de l'employeur pour le télétravail, afin d'accompagner les organisations dans la mise en place de cette pratique.

Une loi de janvier 2020 (avant la pandémie de Covid-19 donc) permet aux salariés à temps plein d'organiser, pour la moitié de leur temps de travail, quand et où ils souhaitent travailler. En outre, certaines des dépenses occasionnées par le travail à distance peuvent être fiscalement déductibles.

Pologne

La possibilité du télétravail a été introduite dans le droit polonais en 2007, mais la pratique est restée très marginale jusqu'à la pandémie. À partir de l'émergence de l'épidémie de Covid-19, le Parlement polonais a promulgué des dispositions transitoires relatives au travail à domicile dans le cadre de la protection des salariés.

Un nouveau chapitre du Code du travail est en cours de discussion pour intégrer un cadre fixe pour le télétravail. Il s'agira de qualifier le « télétravail occasionnel » (*a priori* moins de vingt-quatre jours par an), de mettre à la charge de l'employeur les frais d'électricité et de télécommunications.

Il est intéressant de noter que, même en période de crise et d'urgence, chaque pays a agi selon sa culture normative fondée davantage par la loi pour les uns ou par le contrat par les autres. Il est également intéressant de constater que, malgré des conditions

pré-Covid très différentes, quelques principes communs sont posés et ancrés, tels le volontariat, la liberté de choisir le lieu du télétravail, l'équipement et les frais à la charge de l'employeur.

Le télétravail, plébiscité par ceux qui télétravaillent et les autres

La question « Selon vous, la mise en place du télétravail est-elle une bonne chose pour les salariés, d'une part, et pour l'organisation, d'autre part ? » a été posée aux 6 000 salariés européens du panel.

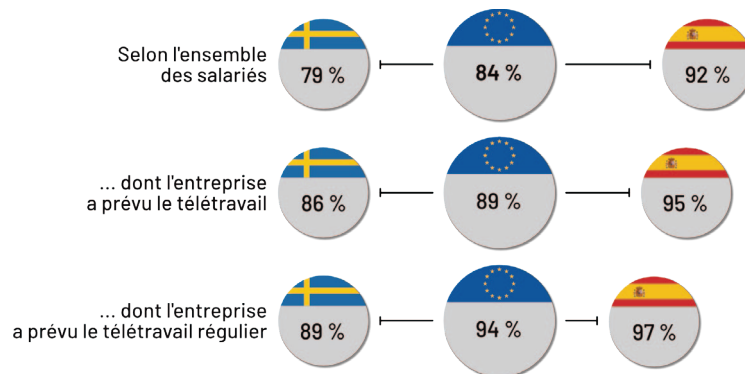
Très majoritairement, ils répondent que le télétravail est une bonne chose pour les salariés et pour les organisations.

Lorsqu'on observe les réponses de ceux dont l'entreprise a prévu du télétravail, alors, les résultats sont encore plus positifs et plus importants encore lorsque l'entreprise prévoit un télétravail régulier (c'est-à-dire plus de deux jours par semaine). Autrement dit, plus le télétravail se pratique, plus il est considéré comme une bonne chose (infographie 8).

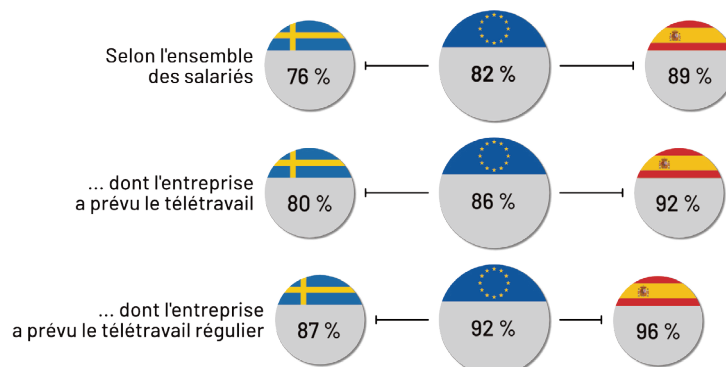
Un télétravail régulier et mesuré

Si on observe ce que souhaitent les salariés et ce qui se pratique, notons d'abord que les deux éléments se rejoignent, ensuite, que le télétravail est massif, qu'il s'organise majoritairement sur une base hebdomadaire et, enfin, que, le plus souvent, le télétravail est de deux jours par semaine au moins.

8 - Le télétravail, une bonne chose pour les salariés



Le télétravail, une bonne chose pour leur organisation



Le télétravail s'installe

À la question « Actuellement, ou dans un futur proche, à quel rythme votre entreprise/administration/association a-t-elle prévu le télétravail ? », les salariés de bureau du panel européen répondent à 78 % que le télétravail est prévu et à 37 % de manière régulière (infographie 9). Notons donc que seuls 22 % des salariés travaillent dans des entreprises qui ne prévoient pas de télétravail.

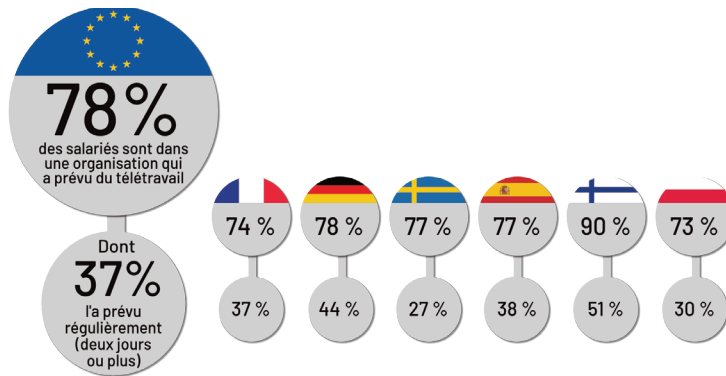
Comparons ces données à celles d'Eurostat de 2019 sur le développement du télétravail avant et après la pandémie. Les disparités entre pays étaient très

fortes : moins de 5 % des salariés espagnols télétravaillaient de manière régulière, contre plus de 10 % des salariés finlandais ; moins de 5 % des salariés espagnols télétravaillaient de manière occasionnelle, contre plus de 20 % des salariés suédois.

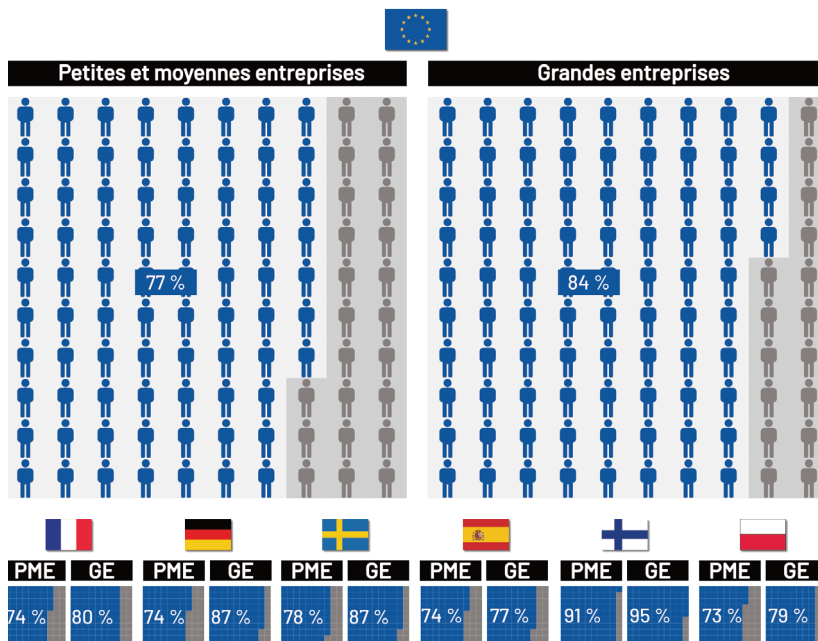
Avant la pandémie, la ligne de départ était donc très différente pour les uns et les autres, en revanche, globalement tous se rejoignent sur la ligne d'arrivée en 2022. La Suède et l'Espagne semblent compter autant de télétravailleurs aujourd'hui.

En examinant les résultats par taille d'entreprise, on constate que, partout en Europe, plus l'entreprise est grande, plus le télétravail est développé (infographie 10).

9 - Prédiction du télétravail dans un futur proche



10 - Part d'employés concernés par le télétravail selon la taille de l'entreprise



Le télétravail s'installe donc. Lorsqu'on interroge les salariés européens sur ce qu'ils souhaitent à l'avenir, c'est majoritairement un télétravail régulier, plus encore lorsqu'ils travaillent dans une entreprise qui a déjà prévu un télétravail régulier (infographie 11).

Le rythme de deux jours par semaine est celui qui est le plus souhaité par les salariés européens à 29 %. À part en Espagne et en Finlande, le télétravail à 100 % est moins souhaité qu'aucun jour en télétravail. Il n'y a donc pas de demande forte vers un tout télétravail.

Lorsque l'on examine les résultats par tranche d'âge, on constate que les 25-39 ans privilégient les deux jours (entre 29 % en Espagne et 38 % en Allemagne), sauf en Suède où c'est le rythme à moins de deux jours qui est privilégié (37 %).

Les 40-49 ans en Allemagne, en Espagne et en Pologne souhaitent télétravailler deux jours ; plus de jours en Finlande, moins de deux jours en France et en Suède. Quant aux plus de cinquante ans, seuls les salariés français et allemands souhaitent télétravailler

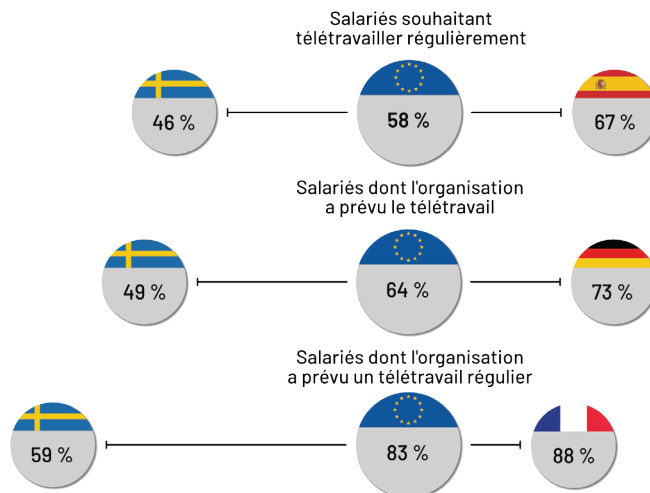
plus de jours ; deux jours pour les Espagnols et les Finlandais ; moins de deux jours pour les Polonais.

Lorsqu'on examine maintenant les données femmes/hommes, on constate qu'en Europe les femmes à 28 % et les hommes à 29 % souhaitent télétravailler deux jours, ce qui rejoint globalement les souhaits des salariés par pays, sauf en France où, pour les unes (27 %) et les autres (28 %), c'est le rythme de moins de deux jours qui est privilégié, tout comme en Suède (39 % pour les hommes et 32 % pour les femmes).

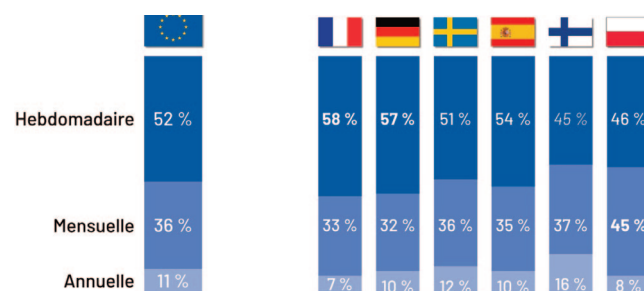
Une base hebdomadaire (pour commencer ?)

La base de calcul est globalement hebdomadaire, elle l'est même majoritairement, sauf en Finlande où elle ne l'est « que » à 45 % et en Pologne à 46 %. C'est en France (58 %), puis en Allemagne (57 %) que le rythme hebdomadaire est le plus développé (infographie 12).

11 - À quel rythme souhaiteriez-vous télétravailler ?



12 - Le nombre maximal de jours de télétravail est-il exprimé sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle ?

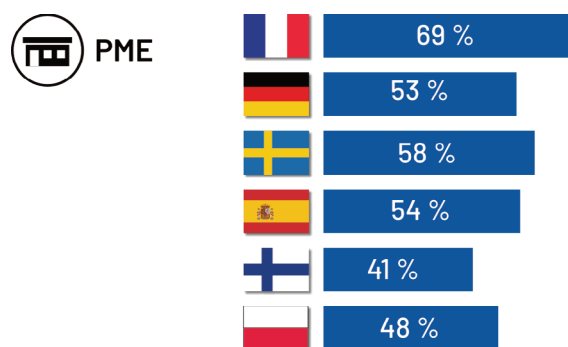


Travailler autrement ?

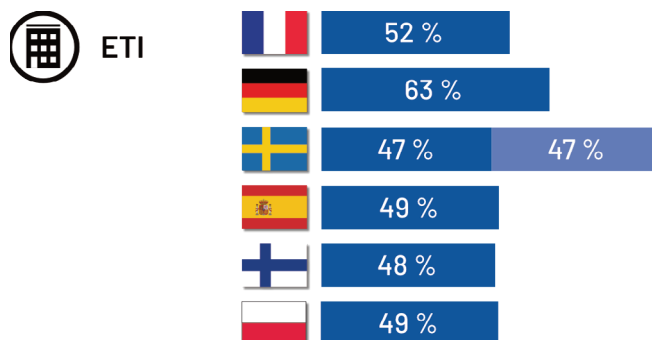
Beaucoup d'entreprises s'interrogent aujourd'hui sur la mensualisation ou l'annualisation du forfait de jours télétravaillables. On l'a vu, plus l'entreprise

est grande, plus le télétravail est développé et on constate aussi que plus l'entreprise est grande, plus la base de calcul est mensuelle ou annuelle.

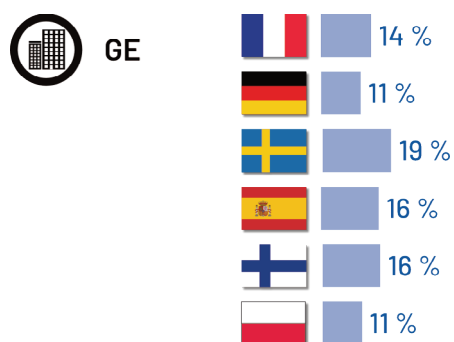
Dans les PME, dans tous les pays du panel, le rythme privilégié est hebdomadaire



Dans les ETI, le rythme est hebdomadaire, sauf en Suède, où il est à équivalence avec une base mensuelle



Le forfait annuel reste très rare, mais ce sont les grandes entreprises (GE) qui le pratiquent le plus



Un rythme qui permet l'hybridation

Lorsqu'on conjugue les données sur les souhaits de jours de télétravail des salariés européens et les lieux dans lesquels ils souhaitent exercer leur travail, on

constate combien c'est l'hybridation des lieux et des rythmes qui est privilégié.

Les salariés ne souhaitent pas passer en totalité en télétravail, ni fuir le bureau, ils cherchent logiquement à bénéficier des avantages de chaque situation.

Une demande unanime et homogène d'être consultés

Ces sujets d'organisation du travail semblent beaucoup intéresser les salariés. C'est à la fois ce que nous constatons dans les entretiens qualitatifs réalisés déjà mentionnés, mais aussi ce que confirme cette enquête (infographie 13).

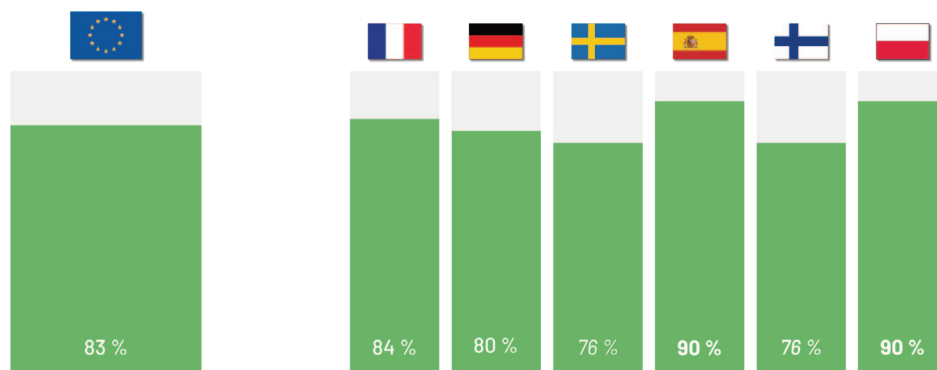
On observe que la demande est moins forte dans les pays qui ont une tradition plus ancrée de compromis et de consultation.

Lorsqu'on observe ces données par catégorie d'âge, on constate que plus les salariés sont jeunes, plus ils souhaitent être consultés (infographie 14).

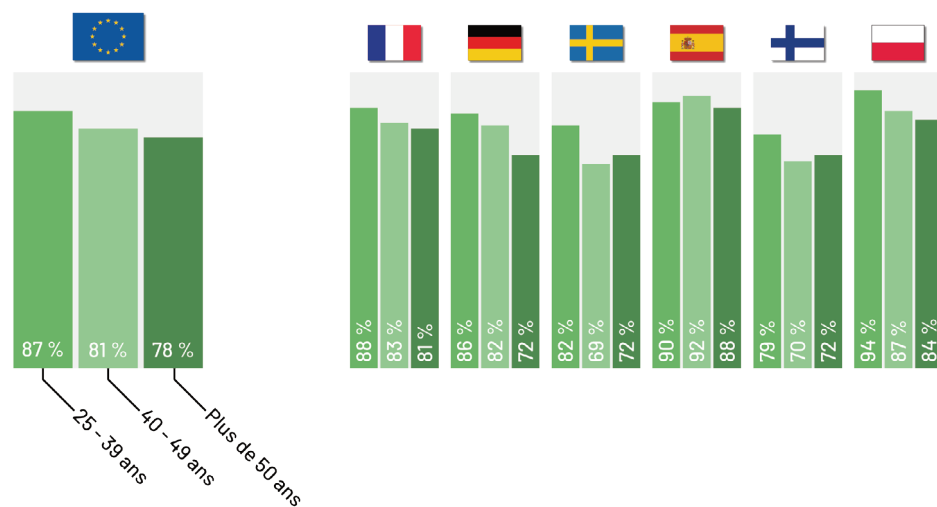
Des salariés d'ailleurs globalement associés ou consultés

Nous avons interrogé le panel pour connaître leur niveau d'association dans les diverses réorganisations qui ont eu lieu depuis la pandémie, sur la réorganisation des espaces de travail et sur l'instauration ou l'expansion du télétravail (infographie 15).

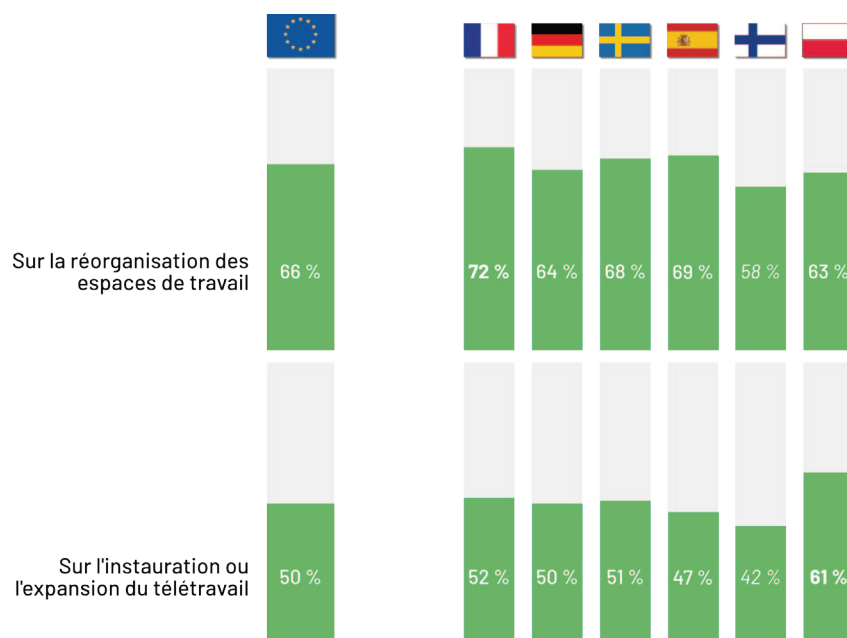
13 - Part des salariés qui souhaitent être consultés



14 - Part des salariés qui souhaitent être consultés par catégorie d'âge



15 - Association et consultation des salariés



Ce que le télétravail dit du travail

La question de la valeur des tâches télétravaillables

Nous avons beaucoup lu et entendu de choses sur le retour des cols bleus et des cols blancs dans les organisations avec le développement du télétravail. Les seconds en bénéficieraient davantage, mais associeraient la présence au bureau à une fonction plus symbolique, quand les premiers auraient des fonctions moins télétravaillables, mais auraient, pour des questions sociales (essentiellement salariales), un avantage certain à réduire temps de transport et coût de repas.

Au-delà de ces aspects concrets et matériels, la première enquête française réalisée par la Fondation Jean-Jaurès et le cabinet de conseil Selkis portait, avec une approche quantitative et qualitative, sur la valeur symbolique accordée ou non aux fonctions les plus télétravaillables.

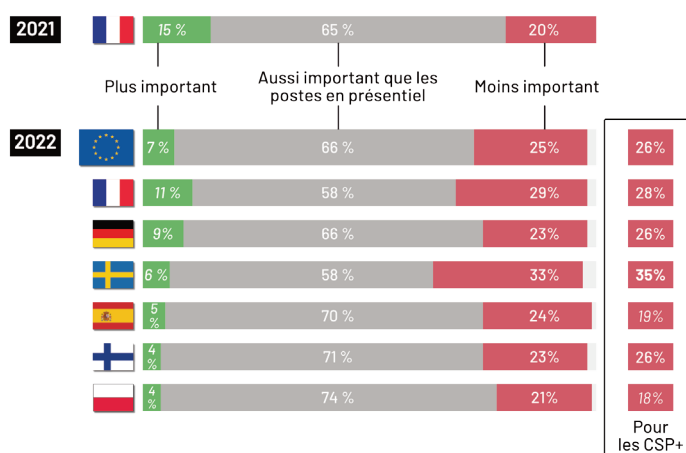
En 2021, dans l'enquête française sur le bureau¹, le panel considérait à 65% que les fonctions télétravail-

lables étaient aussi importantes que les fonctions non télétravaillables. Notons néanmoins que 20 % des salariés considéraient que les postes qui peuvent se réaliser à distance étaient moins importants.

Dans notre enquête européenne, la même question a été posée un an plus tard, c'est-à-dire avec une année supplémentaire de télétravail dans un contexte de baisse de la pandémie, et, globalement, les Européens n'admettent pas de différence de valeur entre des activités qui peuvent être exercées en télétravail et celles qui ne le sont pas. Notons néanmoins qu'un tiers des Européens font cette différence, dont parmi eux une plus grande proportion estimant que les fonctions télétravaillables sont moins importantes que celles qui ne le sont pas.

En tentant d'examiner cette question de clivage social, nous avons regardé les résultats par CSP, mais on se rend compte que les résultats sont assez équivalents à la moyenne européenne, sauf en Suède – ce que, pour la Suède, nous chercherons à comprendre dans le cadre de nos recherches ultérieures (infographie 16).

16 - Perception de la valeur des postes ou fonctions télétravaillés



1. « Le bureau fragmenté », enquête Ifop, Fondation Jean-Jaurès, Selkis, mai 2021.

Une individualisation du travail vue comme une avancée sociale, sans combat social

Le télétravail, même s'il est encadré par la loi, est partout, de manière opérationnelle, une démarche individuelle, souvent organisée par un avenant au contrat de travail et/ou par validation avec le N+1. Si la possibilité de télétravailler est régie par des accords collectifs, elle s'organise donc de manière individuelle, en fonction des souhaits du salarié – même si la hiérarchie peut refuser un jour de télétravail pour des raisons d'organisation du travail.

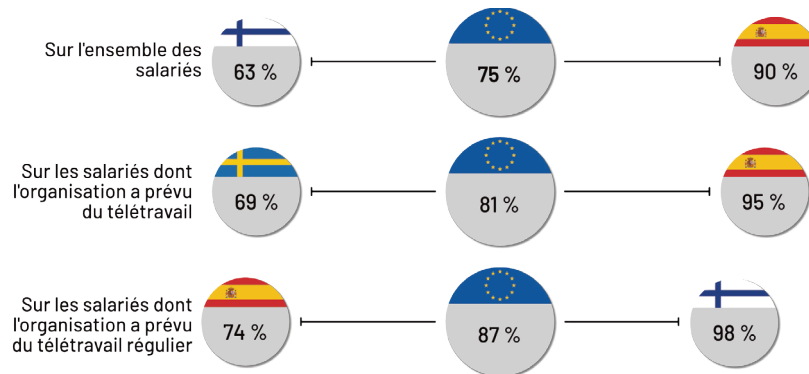
Le télétravail induit donc une forme d'individualisation du travail. Est-ce aussi par sa nature même ou seulement par la manière dont il est pratiqué ? La question reste ouverte. Néanmoins, un élément de

réponse se trouve en Espagne, où des organisations tentent un télétravail collectif – une équipe est au bureau ou en télétravail les mêmes jours – et le fameux « délitement du collectif » semble moins se ressentir.

À de multiples égards, historiques et sociaux notamment, mais également concrets, la question de l'individualisation du travail est antithétique avec la notion même du travail.

Or, l'un des objectifs de notre étude est de donner une tonalité politique au questionnement sur le télétravail. Ce dernier est salué par les salariés et les organisations, c'est entendu. Mais au-delà des avantages qu'on lui accorde, est-il en plus considéré comme une avancée sociale ? 75 % du panel européen répond que le télétravail est une avancée sociale et, mieux encore, plus les salariés sont dans une entreprise où le télétravail est régulier, plus ils le considèrent comme une avancée sociale (infographie 17).

17 - Pourcentage des salariés pour lesquels le télétravail est une avancée sociale

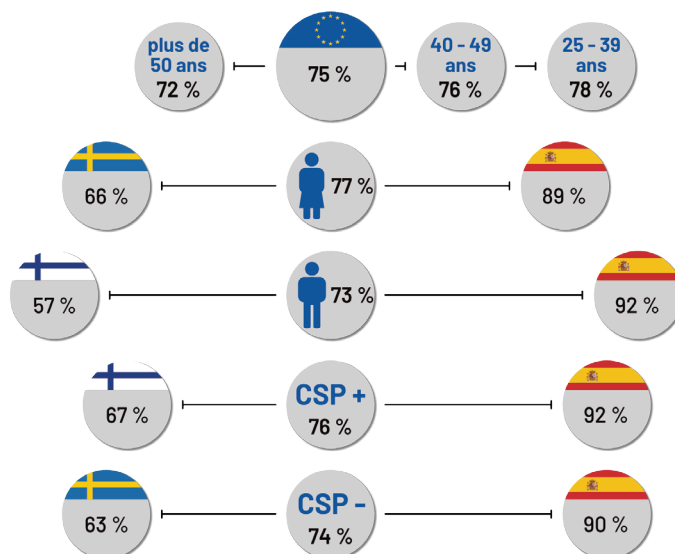


C'est en Espagne que le plébiscite est le plus important, 54 % des salariés répondant « oui, tout à fait » et 36 % « oui, plutôt », soit 90 % de « oui » ; c'est en Finlande et en Suède que le télétravail est le moins considéré comme une avancée sociale – mais tout de même respectivement 63 % et 66 %. Ceci est probablement dû au fait que ce sont les deux pays qui pratiquent le télétravail depuis le plus longtemps et qu'il est assez ancré dans les habitudes pour ne pas être considéré comme une avancée sociale.

En examinant les données par âge, genre et CSP, les nuances sont assez faibles. Les hommes et femmes espagnols répondent de la même manière : 92 % pour les hommes et 89 % pour les femmes. En outre, plus on est jeune, plus on considère le télétravail comme une avancée sociale (infographie 18).

Or, donc, le télétravail serait considéré comme une avancée sociale, sans qu'il soit le résultat d'un combat social. N'est-ce pas le premier exemple d'un tel phénomène dans l'histoire récente ?

18 - Le télétravail, une avancée sociale pour...

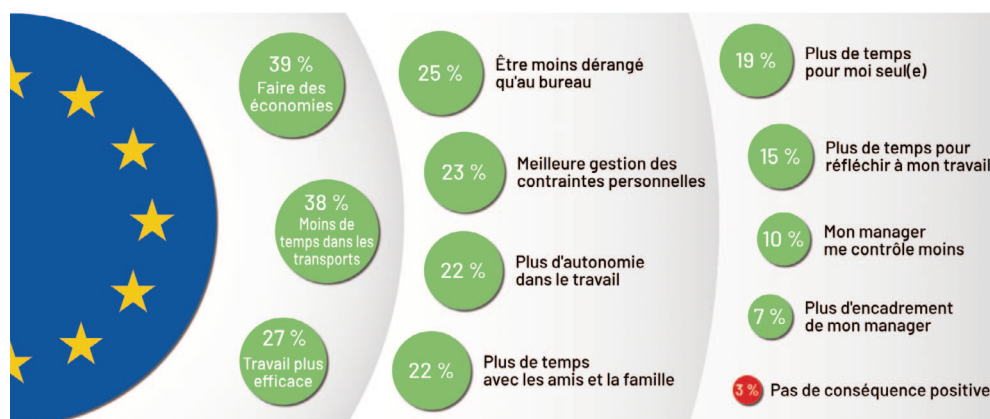


Le télétravail vu comme une amélioration des conditions de vie, plus que comme outil d'amélioration des conditions du travail

Beaucoup d'enquêtes et d'études ont été menées sur les avantages et les inconvénients perçus du télétravail. Pour cette enquête, nous avons choisi d'interroger le panel européen sur les conséquences positives

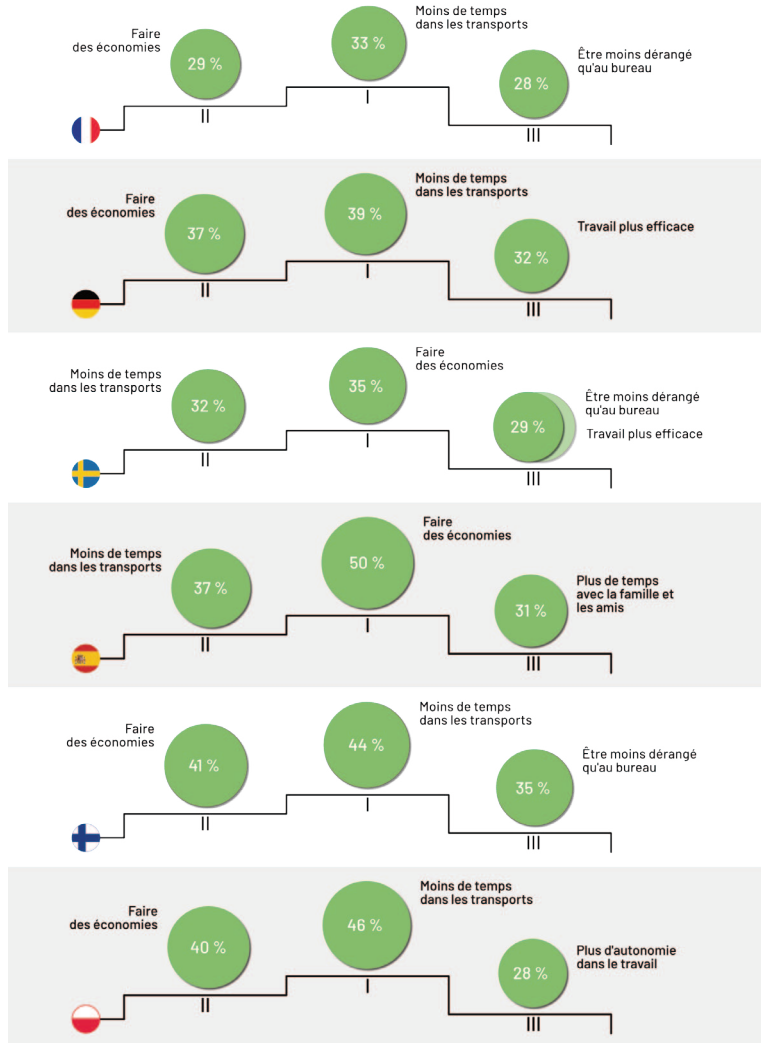
et négatives du télétravail, en donnant pour les premières onze options, dont trois à choisir et à ordonner, et treize pour les secondes, à choisir et ordonner également (infographies 19, 20, 21, 22).

19 - Les conséquences positives du télétravail pour les salariés européens

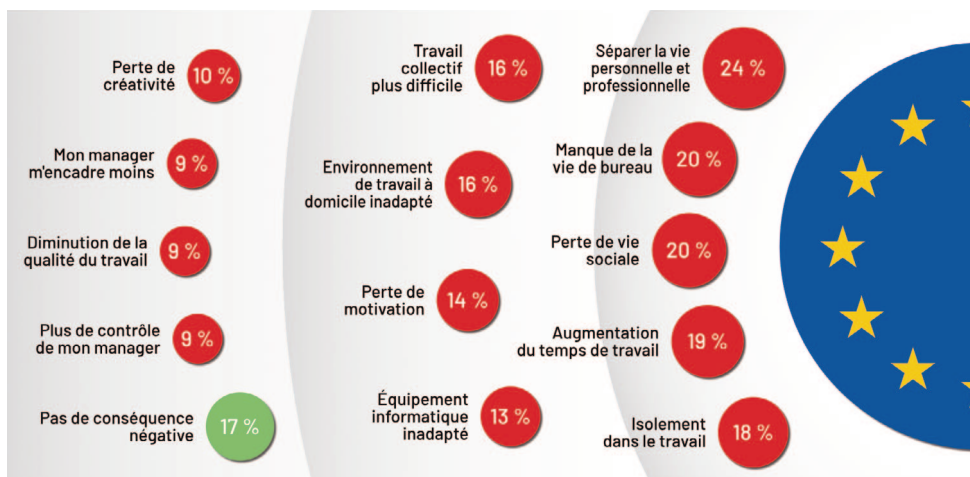


Travailler autrement ?

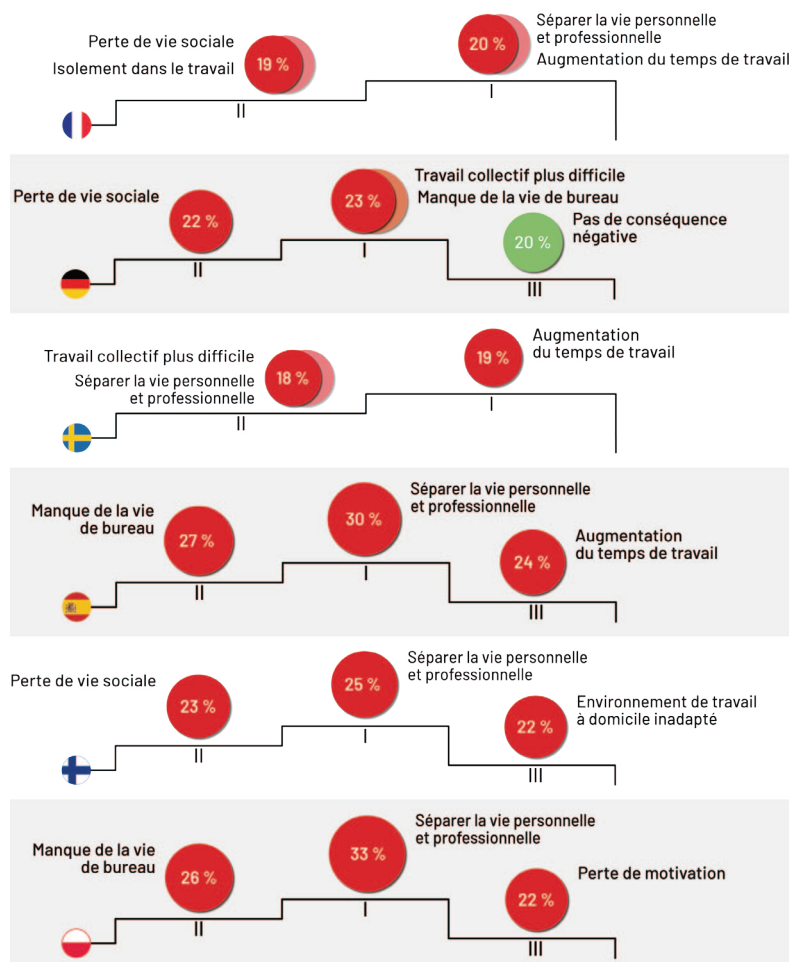
20 - Les conséquences positives du télétravail par pays



21 - Les conséquences négatives du télétravail pour les salariés européens



22 - Les conséquences négatives du télétravail



Que retenir de ces données sur les avantages et les inconvénients perçus du télétravail ?

Relevons quatre éléments sur ce qui est noté comme conséquences positives du télétravail.

Premièrement, le contexte politique et social modifie substantiellement les réponses. En effet, le fait de faire des économies grâce au télétravail remontait beaucoup moins dans les enquêtes précédentes que dans celle-ci. Les variations par pays sont tout à fait saisissantes.

Les trois premières réponses européennes sont, dans l'ordre : faire des économies (39 %), passer moins de temps dans les transports (38 %), travailler plus efficacement (27 %).

Lorsqu'on observe ces données par pays, l'ordonnement change, avec une spécificité française,

puisque les salariés français sont de loin ceux qui répondent le moins le fait de faire des économies, même si cette réponse recueille tout de même 29 %. La comparaison avec l'Espagne (50 %), la Finlande (41 %), la Pologne (40 %) montre le fort impact des politiques gouvernementales de bouclier tarifaire.

Deuxièmement, les deux réponses les plus données sont, dans tous les pays du panel, deux réponses liées aux conditions de vie : faire des économies et passer moins de temps dans les transports. Les répondants espagnols sont les seuls à accorder également la troisième réponse à des sujets non liés au travail : passer plus de temps avec la famille ou les amis. Dans les autres pays européens, la troisième réponse varie, mais est liée au travail : travailler plus efficacement à 27 % pour les Européens ; être moins dérangé qu'au bureau à 28 % pour les Français ;

travailler plus efficacement à 32 % pour les Allemands ; travailler plus efficacement et être moins dérangé qu'au bureau à 29 % pour les Suédois ; être moins dérangé qu'au bureau à 35 % pour les Finlandais ; être plus autonome dans le travail à 28 % pour les Polonais.

Parmi les onze réponses possibles, nous avons proposé des conséquences importantes sur le travail, comme l'autonomie, le rapport au manager, le temps passé à réfléchir au travail, et aucune ne recueille plus de 22 %.

Troisièmement, l'âge crée de petites variations dans les réponses européennes : pour les 25-39 ans et les 40-49 ans, le sujet des économies est la première conséquence positive, quand, pour les plus de cinquante ans, c'est le fait de passer moins de temps dans les transports. Pour les trois catégories, une plus grande efficacité dans le travail est la troisième réponse, comme la moyenne européenne.

Quatrièmement, les réponses sont inversées entre les femmes et les hommes. Alors qu'elles mentionnent en premier lieu les économies – à 44 % et comme première réponse dans tous les pays, sauf la Pologne et à quasi-équivalence en Finlande avec le temps de transport –, les hommes mentionnent le temps passé dans les transports (36 %). Globalement, les salaires des femmes restent plus bas que celui des hommes, quoiqu'avec des différences variables selon les pays, la réponse ne surprend pas.

Relevons maintenant cinq éléments sur ce qui est noté comme conséquence négative du télétravail.

Premièrement, il n'est pas surprenant de constater que le premier inconvénient perçu du télétravail est la difficulté à séparer les temps de vie professionnelle et personnelle (24 % du panel européen), les résultats vont de 33 % pour les Polonais à 18 % pour les Suédois. C'est la première réponse de quatre pays sur six : France (20 %), Espagne (30 %), Finlande (25 %), Pologne (33 %). Ce qui est intéressant dans ces résultats, c'est que, contrairement à d'autres réponses, l'habitude de télétravail dans le pays n'a pas d'incidence évidente. En effet, les Finlandais évoquent cette conséquence négative comme la première, les Suédois en seconde intention, mais à 1 point seulement – « Je suis moins motivé » et « Je travaille davantage » à 19 %, « J'ai plus de difficulté à

séparer les temps de vie personnelle et professionnelle » à 18 %.

La fusion des lieux de vie et de travail constitue évidemment une difficulté, très souvent relevée par les salariés depuis les premiers jours de la pandémie.

Le travail à domicile n'est pas né avec le télétravail. Les femmes ont toujours, chez elles, accompli des travaux manuels rémunérés (couture, lessive, repassage). L'hiver, les paysans exécutaient de nombreux travaux à domicile (textile, notamment). Bref, le travail à domicile ne date pas d'internet, pas plus que la confusion des temps et des espaces personnel et professionnel. Cette fusion s'est amplifiée avec l'hybridation du travail. Or, elle pose de nombreux problèmes, bien plus importants que les sujets matériels. En effet, on apprécie son bureau, car il n'est pas à la maison, on peut en arrivant le matin laisser – un peu et de manière encore genrée – derrière soi les sujets personnels et domestiques. Au fond, on crée un autre espace personnel dans le lieu professionnel, plus subjectif, parcellaire, on n'y emmène pas tout, on choisit – ce qu'on dit, ce qu'on tait, ce qu'on montre, ce qu'on annonce. Et souvent, on garde secrets des pans de la vie de bureau dans sa vie personnelle, là encore, on ne transporte pas toujours tout d'un lieu à l'autre.

Ce qui est intéressant dans l'imbrication de ces sphères, c'est que tout n'est pas mêlé, il y a des choix, des cloisons étanches. L'une des questions serait de savoir si plus les lieux de travail se fragmentent, plus on rend étanches des pans de sa vie personnelle par rapport au bureau ou, au contraire, si l'étanchéité se fragilise de ce côté-là aussi. Alors qu'on tend de plus en plus à travailler de chez soi – les tiers-lieux restent encore l'apanage d'un public averti –, comment conserver ces étanchéités qui préservent des coins de nos vies, qui nous permettent de cloisonner, de trouver des espaces de respiration d'un côté et de l'autre ? Il s'agit là d'une réflexion de société, indispensable à mener selon nous.

Deuxièmement, les sujets de socialisation sont très fréquemment évoqués, ce que nous constatons dans tous nos entretiens qualitatifs. À part en Suède, les sujets de socialisation, et plus précisément le fait d'avoir moins de vie sociale en général, sont cités par tous les salariés dans les trois premières conséquences négatives. Ceci rejoint l'idée selon laquelle

la pratique du télétravail est une individualisation du travail.

Troisièmement, quelle que soit la tranche d'âge, la première réponse s'aligne sur la moyenne européenne. La séparation des temps de vie professionnelle et personnelle est de 23 % pour les 25-39 ans, 25 % pour les 40-49 ans et de 27 % pour les plus de cinquante ans.

Quatrièmement, les différences d'ordonnement entre les hommes et les femmes sont peu importantes : les hommes (22 %) comme les femmes (27 %) répondent que la séparation des temps de vie professionnelle et personnelle est la première conséquence négative. Leur seconde réponse est la même : « La vie de bureau me manque » – 21 % des femmes, 20 % des hommes. C'est à la troisième réponse que la différence se fait : les femmes répondent « J'ai moins de vie sociale en général » (21 %), les hommes répondent « Je travaille davantage » (19 %).

En faisant un focus sur les réponses des femmes, les résultats sont les suivants : 20 % des salariées françaises, 20 % des salariées suédoises et 29 % des salariées finlandaises répondent ne pas voir de conséquences négatives au télétravail. De toutes les réponses sur la difficulté à séparer les temps de vie professionnelle et personnelle, la plus importante est celle des salariées espagnoles, un tiers d'entre elles, suivies des salariées polonaises, qui, à 31 %, mentionnent les mauvaises conditions de travail à domicile.

Cinquièmement, nous nous sommes spécifiquement intéressés à ceux qui répondaient ne voir aucune conséquence négative au télétravail en triant par âge, sexe et CSP. Les réponses les plus importantes sont les suivantes :

- les salariés allemands de plus de cinquante ans (35 %) ;
- les salariés finlandais de plus de cinquante ans (32 %) ;
- les salariés suédois de plus de cinquante ans (29 %) ;
- les salariés de 40-49 ans français (23 %) ;
- les salariés espagnols de plus de cinquante ans (21 %) ;
- en Pologne, aucune catégorie ne va au-delà des 13 %.

L'Allemagne, la Finlande et la Suède affichant un niveau de vie par habitant plus élevé que l'Espagne et la Pologne, ces éléments semblent accréditer l'hypothèse que les salariés des pays les plus riches semblent moins souffrir des effets négatifs du télétravail que les autres.

L'observation précise de toutes ces réponses nous conduit donc à considérer que le télétravail est vu comme un objet d'amélioration ou de dégradation des conditions de vie, plus que comme un outil d'amélioration ou de dégradation du travail.

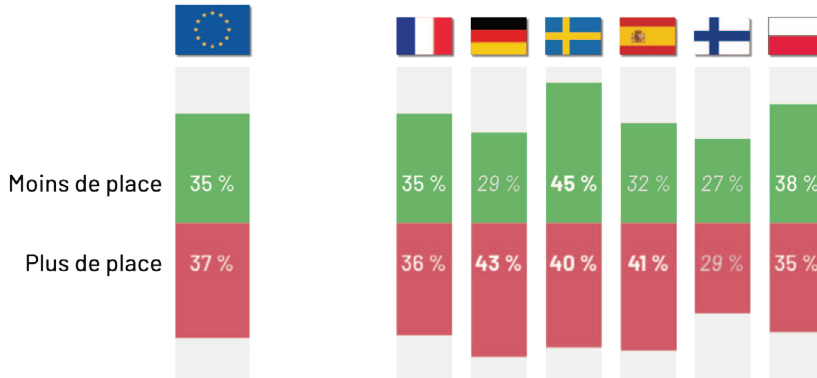
Cela montre qu'à ce jour le télétravail est simplement considéré comme une dématérialisation du travail et non comme une nouvelle forme du travail qui nécessite de nouvelles règles, un autre management, une manière différente d'envisager le travail, ses objectifs et son évaluation. S'il existe une prise de conscience que le management doit changer, cela tarde à se mettre en place, non pas tant dans le nombre de formations « manager à distance » dispensées, mais dans l'émergence de pratiques réellement nouvelles, où seraient repensés le temps de travail, son asynchronisation, l'évaluation du travail et l'autonomie des collaborateurs, etc.

Au-delà des avantages ou inconvénients du télétravail, nous avons souhaité interroger le panel sur le fait de savoir si, avec le télétravail, la place du travail dans la vie des salariés était plus ou moins importante ou s'il était sans impact.

Ce débat a fait couler beaucoup d'encre ces derniers mois, entre ceux qui considèrent que les salariés ont pris beaucoup de distance avec le travail depuis la pandémie et ceux qui affirment au contraire travailler plus ; le panel est lui aussi ambivalent.

Les salariés de bureau répondent, en effet, à 35 %, qu'avec le télétravail le travail prend moins de place dans leur vie, 37 % qu'il en a plus et 27 % que c'est sans impact. Il est intéressant de noter que les pourcentages sont quasiment identiques lorsqu'on pose la question à tout le panel, c'est-à-dire y compris aux salariés qui ne télétravaillent pas (infographie 23).

23 - Place du travail dans la vie des salariés avec le télétravail



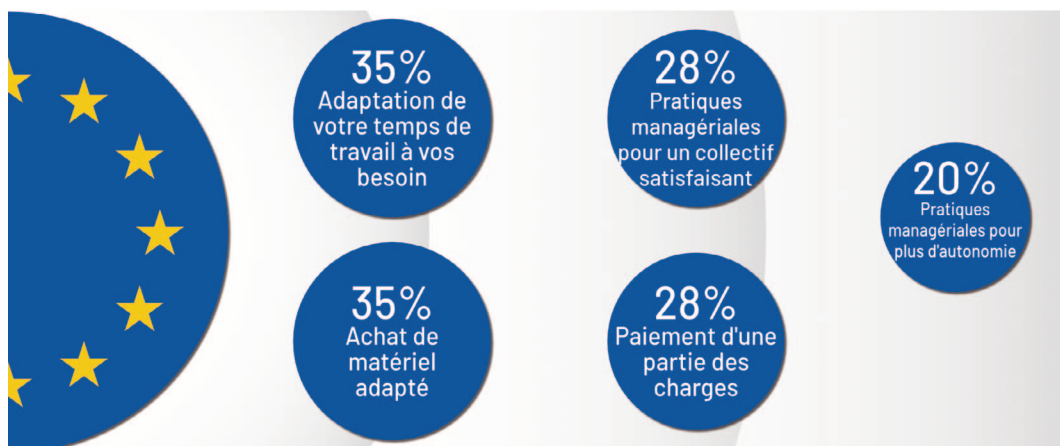
Des attentes à l'égard des employeurs plus matérielles que managériales

À la question de savoir quelles sont les attentes des salariés à l'égard de leur employeur, alors que les questions étaient de nature diverse, les réponses sont toutes liées à des sujets matériels :

- adapter l'organisation du temps de travail en fonction des besoins des salariés : 35 % ;
- acheter du matériel (informatique, siège, table...) : 35 % ;
- payer une partie des charges : 28 %.

Les réponses liées au sujet du travail sont les moins citées et aucune ne recueille plus de pourcentages que les questions sur les sujets matériels, et ce quelles que soient et qu'elles qu'aient été les règles dans chaque pays (infographie 24).

24 - Attentes à l'égard de l'employeur par rapport au télétravail



Conclusion

Le télétravail est de prime abord un sujet simple, une organisation de la semaine de travail, un accord avec le manager, une manière d'organiser le travail de l'équipe.

Mais pour y avoir travaillé depuis près de trois ans, il s'est avéré tout autre : le télétravail est un sujet complexe, protéiforme et draine avec lui de nombreux autres sujets de société.

Le télétravail est un sujet politique

S'il l'est en soi, il l'est peu pensé comme tel. En quoi, selon nous, est-il un sujet, voire un objet politique ? Lorsqu'on sait que, majoritairement, le salariat est un salariat tertiaire, qui travaille donc dans des bureaux, lorsqu'on constate que c'est l'hybridation du travail qui est souhaitée, mise en place et favorisée, on comprend alors les conséquences du télétravail en termes de déplacement et de transport publics, de politique de logement, de développement territorial, de digitalisation des territoires et, globalement, d'aménagement du territoire. Le télétravail porte en lui des questions dont les réponses se trouvent dans une nouvelle définition de politiques publiques locales et nationales.

Le télétravail est une dichotomie

Rares sont les objets qui sont intrinsèquement autant clivés. Le télétravail apporte un confort de vie salué par tous ceux qui le pratiquent – même ceux qui n'ont pas de grand logement, mais qui bénéficient, par exemple, d'une diminution du temps de transport. Le télétravail induit aussi un éloignement avec la socialisation liée à la vie de bureau, plus profondément une distanciation prise non pas tant avec le travail

qu'avec l'organisation pour laquelle on l'exerce, nous éloignant ainsi d'un sentiment d'appartenance, nous écartant de la culture interne et collective. Confort de vie d'un côté, délitement de l'autre, le télétravail porte en lui cette contradiction. Nous nous y sommes mis avec une rapidité vertigineuse, sans y prendre garde ou même nous interroger sur ses aspects négatifs. Il apparaît aujourd'hui comme un droit acquis – sans l'histoire sociale qui s'accompagne généralement des droits acquis, ce n'est pas la moindre des contradictions du télétravail...–, un retour en arrière semble aujourd'hui impossible. Le télétravail agit peut-être comme un sucre rapide.

Le télétravail change le travail

Au nom de l'égalité entre les salariés, doit-on accélérer la dématérialisation des tâches pour ouvrir le télétravail à des métiers qui n'y sont pas adaptés aujourd'hui ? N'y a-t-il pas une contradiction à vouloir dématérialiser toutes les démarches administratives, rendant ainsi possible le télétravail pour des agents publics, dont le rôle est aussi la proximité et le lien avec les usagers ? N'est-ce pas absurde de laisser les salariés travailler chez eux en leur imposant des horaires de travail de bureau ? N'est-il pas étonnant de favoriser une pratique d'individualisation du travail qu'est le télétravail tout en maintenant des cadres fixes pour tous ? Peut-on conserver à l'identique une animation d'équipe, la fixation des objectifs, l'évaluation du travail à l'heure de la fragmentation des lieux de travail ?

Ces quelques questions montrent combien le télétravail interroge le travail, son devenir, la manière dont il se pratique et les lieux où il s'exerce. Tant de sujets de réflexions qui nous attendent. Nous allons les poser, ceux-ci et d'autres, dans le cadre des recherches que nous entamons dans les six pays européens.

Table des matières

- 01 Introduction

- 03 Le bureau n'est pas mort, vive le bureau ?
- 03 Où s'exerce le travail de bureau aujourd'hui ?
- 05 Les espaces de travail se transforment
- 06 Une forte aspiration pour le travail hybride

- 09 Un modèle européen d'organisation du travail émerge et s'installe
- 09 Quelles sont les règles qui régissent le télétravail en Europe ?
- 11 Le télétravail, plébiscité par ceux qui télétravaillent et les autres
- 11 Un télétravail régulier et mesuré
- 15 Une demande unanime et homogène des salariés d'être consultés

- 17 Ce que le télétravail dit du travail
- 17 La question de la valeur des tâches télétravaillables
- 18 Une individualisation du travail vue comme une avancée sociale, sans combat social
- 19 Le télétravail vu comme une amélioration des conditions de vie, plus que comme outil d'amélioration des conditions du travail
- 24 Des attentes à l'égard des employeurs plus matérielles que managériales

- 25 Conclusion

Réalisation : REFLETS GRAPHICS

Imprimé en France par A.Trois

MARS 2023

Collection dirigée par Gilles Finchelstein et Laurent Cohen

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes – 75009 Paris

www.jean-jaures.org

Derniers rapports et études :

02_2023 : Le rapport au travail post-Covid. Télétravail, management, reconnaissance, santé... : les nouvelles tendances
Romain Bendavid (coord.)

02_2023 : Droits des femmes : combattre le « backlash ». Recommandations pour la politique étrangère de la France
Amandine Clavaud, Lucie Daniel, Clara Dereudre, Lola-Lou Zeller

02_2023 : Enquête Climat : l'opinion dans 40 pays. Focus sur 10 pays d'Afrique et du Moyen-Orient
Matthieu Cassan, Gilles Olakounlé Yabi

01_2023 : Another License Fee is Possible. For an Earmarked and Fair Funding of Public Service Media
Julia Cagé

01_2023 : L'extrême droite au sein des parlements européens
Antoine Bristielle, Ann-Cathrine Jungar, Eric Miklin, Aurora Mínguez, Max-Valentin Robert, Wolfgang Schroeder

01_2023 : Pénibilité, une lassitude nommée travail
Denis Maillard

12_2022 : Des « gilets jaunes » à l'inflation. Une réinvention forcée de la consommation ?
Michel-Édouard Leclerc, Dominique Levy Saragossi

11_2022 : Lutter contre la fast fashion. Huit propositions pour transformer l'industrie de la mode à l'échelon européen
Fanny Hervo

10_2022 : Enquête Climat : l'opinion dans 30 pays. Focus sur l'Europe, le Royaume-Uni, la Chine et les États-Unis
Anne-Laure Gallay, François Gemenne, Adelaïde Zulfikarpasic

10_2022 : Enquête Climat : l'opinion dans 30 pays. Focus sur la France
Antoine Bristielle, François Gemenne

-  [fondationjeanjaures](https://www.facebook.com/fondationjeanjaures)
-  [@j_jaures](https://twitter.com/@j_jaures)
-  [fondation-jean-jaures](https://www.linkedin.com/company/fondation-jean-jaures)
-  www.youtube.com/c/FondationJeanJaures
-  [fondationjeanjaures](https://www.instagram.com/fondationjeanjaures)

Abonnez-vous !



www.jean-jaures.org

Fondation
Jean Jaurès
ÉDITIONS