



Télétravail : de quoi parle t-on ?

1 Définition

En France comme dans les entreprises normandes, le télétravail gagne du terrain, même s'il n'est pas toujours encadré formellement. Progressivement, il se structure et s'organise... Mais que recouvre t-il exactement ?

Dans le code du travail⁽¹⁾, le télétravail est défini comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail, et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ».

Autrement dit, le simple fait de travailler à l'extérieur de l'entreprise ne suffit pas à faire de vous un télétravailleur ! Se déplacer régulièrement en clientèle, comme les commerciaux par exemple, relève du travail nomade et non du télétravail...

Les notions de « travail qui aurait pu être effectué dans les locaux de l'entreprise » et de régularité ont toute leur importance : avancer sur un dossier urgent à la maison de manière ponctuelle, relève davantage de télétravail occasionnel.

Des notions associées

- ▶ Encore majoritairement effectué « à domicile », le télétravail favorise parallèlement l'émergence de nouveaux espaces : les « tiers-lieux ». Ils offrent un lieu physique à une communauté d'utilisateurs et une solution hybride entre espace personnel et espace ouvert, domicile et travail, convivialité et concentration. Il en existe des formes diverses, répondant aux différents besoins des territoires et des usagers.

- ▶ Les espaces de « coworking », en plein essor, font partie de ces tiers-lieux : ce sont des espaces de travail partagés, avec une mutualisation des ressources, des animations, des infrastructures et un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Ils mixent des indépendants, des personnes y installant les bureaux de leur (petite) entreprise, et progressivement des télétravailleurs.

CHIFFRES CLÉS

▶ Le **taux de télétravailleurs** en France est passé de **7% à 12,4%** entre 2007 et 2012. Il est attendu à hauteur de 25% des actifs dans les prochaines années

▶ **51%** des salariés ayant répondu au sondage « Télétravail » de l'Aract pratiquent le **télétravail occasionnellement et de manière informelle**, seulement 30% dans le cadre d'un accord formel

▶ **64%** des répondants à ce sondage pensent que leur entreprise manifeste de l'intérêt pour le **télétravail à domicile**, seulement 11% dans un lieu autre (espace de coworking...)

▶ **78%** estiment que le télétravail est **possible pour certains métiers** de leur entreprise, et 14% pour l'ensemble des salariés de leur entreprise.

Sources :

Le télétravail dans les grandes entreprises françaises, rapport de Greenworking pour le Ministère en charge de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique 2012
E-administration, télétravail, logiciels libres : quelques usages de l'internet dans les entreprises, Insee, mars 2009
Sondage « Le télétravail en Seine-Maritime et dans l'Eure », réalisé en ligne par l'Aract Normandie en 2014 - 152 répondants

⁽¹⁾Article L. 1222-9

2 Un rapport au travail en pleine transformation...

Mode d'organisation innovant, le télétravail est au cœur des transformations actuelles du travail et répond à différents enjeux :

- ▶ le développement de l'usage de technologies de l'information et de la communication (TIC) et du numérique dans les process de travail, qui ont rendu possible le télétravail
- ▶ les transformations des organisations (restructurations, fusions, internationalisation...) qui nécessitent et favorisent la collaboration à distance
- ▶ le développement durable (réduction des émissions de gaz à effet de serre...), qui oblige

à repenser les déplacements

- ▶ l'attractivité des territoires (maintien de populations actives dans des zones rurales...), qui nécessite également de repenser les déplacements.

Plus largement, il révèle une autre façon d'envisager le travail en redéfinissant le rapport au temps de travail (souplesse des horaires, travailler au moment le plus opportun...), aux espaces de travail (possibilité d'être nomade, travailler chez soi, travailler dans un tiers-lieux...) et aux modes de collaboration (à distance, à des moments décalés...).

3 Le contexte réglementaire

Après un accord cadre européen de 2002, puis un Accord National Interprofessionnel en 2005 posant des grands principes, le télétravail fait son entrée dans le code du travail en 2012⁽²⁾.

Quelques règles fondamentales y sont posées :

- ▶ Volontariat du salarié
- ▶ Période d'adaptation et réversibilité pour l'employeur et le télétravailleur
- ▶ Fixation en concertation avec le télétravailleur de plages horaires de disponibilités pour le contacter
- ▶ Respect de la vie privée du télétravailleur
- ▶ Information du télétravailleur sur la protection des données et les restrictions à l'usage d'équipements / outils informatiques
- ▶ Entretien annuel spécifique avec le télétravailleur portant notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail
- ▶ Prise en charge des coûts résultant directement de l'exercice du télétravail (matériels, logiciels, abonnements, communications...)
- ▶ Possibilité pour l'employeur d'imposer le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles
- ▶ Signature d'avenant au contrat de travail obligatoire.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, un texte encadre également le «droit à la déconnexion». Afin d'assurer le respect des temps de repos et de congés⁽³⁾, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de

plus en plus bouleversé par l'usage des outils numériques (smartphones, tablettes...), les entreprises de plus de 50 salariés doivent mettre en place «des instruments de régulation de l'outil numérique».

Ce droit entre dans le cadre de la négociation annuelle «égalité professionnelle et qualité de vie».

À défaut d'accord, l'employeur doit élaborer une charte définissant les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion.

Le secteur public, quant à lui, dispose d'un cadre juridique spécifique pour la mise en œuvre du télétravail, depuis février 2016⁽⁴⁾.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

› L'ensemble des **dispositions légales et conventionnelles** relatives à la santé et à la sécurité (dont la prévention des risques professionnels) est applicable au lieu de télétravail (domicile, tiers-lieux)

› En l'absence de dispositions légales spécifiques, le droit commun s'applique en matière d'**accident** de travail.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

Une démarche concertée est conseillée au plus tôt avec les représentants du personnel, ainsi que la réalisation et signature à minima d'une charte d'expérimentation permettant de clarifier le cadre collectif de recours au télétravail. Cette charte pourra soutenir par la suite la négociation d'un accord d'entreprise.

⁽²⁾Loi Warsmann - articles L.1222-9, L.1222-10 et L.1222-11

⁽³⁾Texte voté dans le cadre de la loi «Travail»

⁽⁴⁾Loi Sauvadet du 12 mars 2012 dont le décret d'application est paru le 11 février 2016

Comment mettre en place le télétravail ?

1 Deux approches différentes

En pratique, on constate deux orientations distinctes dans les motivations et la manière de mettre en place le télétravail...

Orientation sociale : faire du télétravail un outil de la politique sociale de l'entreprise

Il s'agit dans ce cas de faciliter l'accès ou le maintien dans l'emploi pour les profils a priori «vulnérables» (situation de handicap, pathologie, salariés en fin de carrière, salariées enceintes...), et/ou de favoriser l'articulation des temps de vie personnelle et professionnelle.

Dans les faits, cela se traduit par :

- ▶ des mesures individuelles (au cas par cas, modalités propres à chacun)
- ▶ ou des mesures collectives (intégrées dans une politique de ressources humaines)

Orientation organisationnelle : développer de nouvelles organisations du travail et faire évoluer l'encadrement vers un management du travail

Sous cet angle, il s'agit de donner du sens à la mise en place du télétravail au regard du projet stratégique de l'entreprise et des attentes des salariés.

Dans les faits, cela se traduit par :

- ▶ des mesures collectives et une évolution de l'organisation de l'entreprise : nombre maximum de jours de télétravail, journée sans télétravail, jours variables selon activité, etc...
- ▶ une démarche partagée et débattue en interne
- ▶ des critères d'éligibilité liés à l'autonomie, la compatibilité de l'activité avec le télétravail
- ▶ des populations ciblées plus larges : potentiellement, tous les salariés dont l'activité peut être «télétravaillable».

Sans opposer ces deux approches, qui répondent à des besoins et des enjeux différents, il paraît néanmoins intéressant de dépasser la vision «sociale» du télétravail pour en faire un véritable outil d'organisation du travail, au service du projet stratégique de l'entreprise et de la qualité de vie au travail des salariés.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

Cette analyse doit être mise en débat entre la direction, les salariés, les représentants du personnel et le management afin de prendre en compte tous les points de vue. De cette concertation dépendra le positionnement et la perception du télétravail dans l'entreprise : «avantage social» ou bien véritable objet d'organisation du travail...

2 Les étapes de la démarche

1. Définir l'ambition et les enjeux du télétravail

Avant de se lancer «bille en tête» dans la mise en place du télétravail, il s'agit de bien en cerner l'orientation souhaitée dans l'entreprise, en repérant :

- ▶ les opportunités et les risques pour l'entreprise d'une évolution de l'organisation incluant le télétravail
- ▶ les enjeux auxquels le télétravail répond dans l'entreprise : plutôt une volonté de maîtriser les coûts ? de favoriser la qualité de vie au travail des salariés ? de recruter des compétences non présentes sur le territoire ? de repenser l'organisation du travail lors d'une restructuration ?...

LE MANAGEMENT À DISTANCE

Le télétravail génère des transformations profondes dans les modes de collaborations au travail. Notamment du côté du management qui doit alors s'effectuer... à distance ! Une nouvelle configuration qui nécessite :

- › un changement culturel profond pour se «libérer» de la culture du présentisme et du management de contrôle
- › la construction d'un système de management basé sur la confiance, la prise en compte du travail et un pilotage des activités en mode projets et par objectifs
- › le renforcement du rôle de soutien et de régulation du manager auprès de ses équipes.
- › une attention portée aux collectifs de travail.

2. Construire l'expérimentation

Les grandes orientations en tête, place maintenant à l'expérimentation. Pourquoi ?

Parce qu'avant de tout bousculer dans l'entreprise, une phase de test va permettre d'éprouver une organisation avec télétravail et de procéder aux réajustements nécessaires avant la généralisation du dispositif.

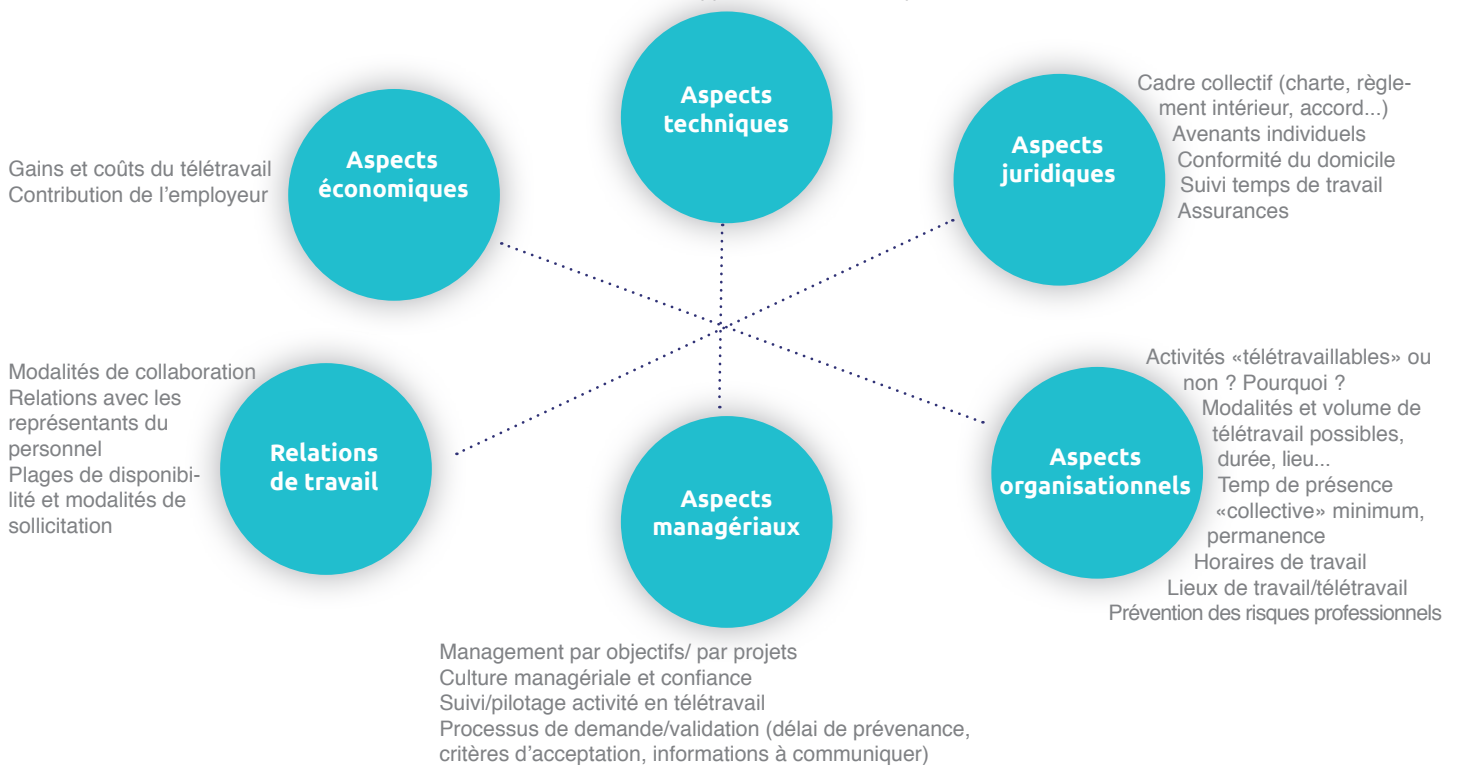
- ▶ Définir le pilotage et l'équipe projet
- ▶ Identifier un périmètre d'expérimentation pertinent
- ▶ Analyser l'organisation du travail (comment est-ce

aujourd'hui ? quelles modalités et besoins futurs avec du télétravail ?) de 4 points de vue : management, coopération, TIC, espaces et temps de travail

- ▶ Identifier les conditions de réussite de la mise en place du télétravail
- ▶ Repérer les activités télétravaillables
- ▶ Construire des hypothèses d'expérimentation et les modalités d'évaluation
- ▶ Cadrer l'expérimentation : qui ? durée ? modalités et indicateurs concrets de suivi ?...

Check-list de mise en place : les bonnes questions à se poser pour construire l'expérimentation

Accès serveur à distance, sécurité et protection des données
Gestion des mails, messagerie instantanée, outil collaboratif
Logiciels spécifiques
Niveau de débit sur le lieu de télétravail
Standard/transferts d'appels, ordinateur, téléphone...



3. Expérimenter et évaluer

- ▶ Expérimenter sur quelques mois (durée définie dans l'étape précédente)
- ▶ Evaluer les effets sur la performance, la qualité de service, la qualité de vie au travail, l'usage des outils informatiques, le management, le fonctionnement collectif... tout au long de l'expérimentation
- ▶ Organiser une remontée du vécu des télétravailleurs, des non-télétravailleurs et des managers

4. Construire les conditions d'extension et la pérennité

- ▶ Réaliser un bilan : performances et fonctionnement organisationnel, enquête auprès des télétravailleurs et de leurs collègues sur la qualité de vie au travail, les apports du télétravail au fonctionnement collectif et au management...
- ▶ Conclure et décider des suites à donner : dans quelles conditions le télétravail peut-il se généraliser ?
- ▶ Suivre dans la durée les impacts du télétravail

Avantages et risques du télétravail

1 Des avantages avérés

Pour l'entreprise : vecteur de performance

60% des entreprises ayant mis en place le télétravail ont constaté des gains de productivité⁽⁵⁾.

Un chiffre, qui s'appuie bel et bien sur une réalité : plus au calme, non « parasités » par le transport, les interruptions de tâches, etc..., les salariés sont – de manière générale - plus productifs lorsqu'ils télétravaillent.

Parmi les autres bénéfices du télétravail pour l'entreprise, on retrouve :

- ▶ la possibilité de recruter des compétences spécifiques, y compris hors territoire
- ▶ une occasion de moderniser l'organisation du travail
- ▶ une opportunité de développer l'usage des outils numériques
- ▶ ou plus globalement améliorer l'attractivité de l'entreprise.

Pour les salariés : vecteur de qualité de vie au travail

Du côté des salariés, les bénéfices avérés sont également nombreux :

- ▶ une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et une réduction du stress associé
- ▶ une réduction de la fatigue et des coûts liés aux transports
- ▶ une meilleure concentration et plus de sérénité dans le travail
- ▶ une plus grande autonomie dans la réalisation des tâches

Pour les territoires, vecteur de développement et d'attractivité

Au plan local, les territoires sont tout aussi concernés et intéressés par le télétravail. Son développement peut être l'occasion de :

- ▶ maintenir ou relocaliser des activités économiques
- ▶ développer et maintenir des compétences et une population active sur le territoire
- ▶ répondre aux enjeux du développement durable (réduction du trafic...)

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN JEU

Selon plusieurs études, seulement un tiers des télétravailleurs seraient des femmes.

Une des hypothèses avancées pour expliquer ce déséquilibre est que le télétravail est plus fréquent chez les ingénieurs et les cadres, métiers dans lesquelles les femmes sont moins représentées.

Dans tous les cas, un des enjeux du développement du télétravail est que celui-ci ne renforce pas les inégalités professionnelles.

Bien au contraire, il s'agit de faire en sorte qu'il puisse contribuer à améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes.

Lors de la mise en place du télétravail, il est donc nécessaire de veiller à ce que chacun et chacune puissent bénéficier de dispositions permettant : qualité de vie au travail, autonomie, efficacité dans le travail, conciliation vie personnelle et vie professionnelle.

2 Des risques... et des craintes

Mode d'organisation innovant, le télétravail comporte nécessairement certains risques qu'il s'agit de prendre en compte lors de sa mise en place.

Et plus encore que des risques, il suscite un certain nombre de craintes, tant du côté des salariés et leurs représentants, que du côté des dirigeants d'entreprise. Il convient de les appréhender dès l'amont du projet.

Du côté des salariés et de leurs représentants

- ▶ isolement du télétravailleur
- ▶ affaiblissement du collectif de travail, détérioration de la collaboration entre collègues
- ▶ intensification du travail, augmentation du temps de travail

- ▶ renforcement du contrôle
- ▶ surcoût à la charge du salarié
- ▶ inégalité d'accès et d'application du télétravail entre les salariés
- ▶ impact sur les non télétravailleurs (report de charge, isolement...)

Du côté des employeurs

- ▶ moindre efficacité des salariés, perte de productivité
- ▶ «abus» possibles quant au temps de travail
- ▶ difficulté à manager à distance, perte de «contrôle» sur le travail et le temps de travail
- ▶ surcoûts liés à la mise en place de matériel et outils de travail à distance

⁽⁵⁾Source : Etude Ipsos 2014 «Les PME à l'heure du travail collaboratif et du nomadisme»

Bonnes pratiques

Télétravail : le collectif avant tout !

Activité : accompagnement au développement agricole

Effectif : 15 salariés

Localisation : Normandie

Comment passer d'une pratique informelle du télétravail, développée au fil des ans au gré des besoins (conciliation vie privée/vie professionnelle pour certains salariés, optimisation des déplacements pour d'autres, ou encore besoin de «s'extraire» de locaux devenus trop exigus pour se concentrer ...) à une pratique juridiquement encadrée ?

C'est la question que se posait cette association. La réponse : en signant un avenant au contrat de travail avec chaque salarié. Oui mais... cela n'allait pas résoudre les **questionnements croissants au sein de l'équipe** tels que «qui télétravaille à quel moment ?», «la charge de travail est reportée sur ceux qui ne télétravaillent pas», «on manque de collectif et de cohésion»...

Sans compter les autres thématiques que devait traiter l'association : un fort développement de l'activité, la mise en place d'une toute nouvelle fonction de manager, un turn-over important et un projet de déménagement.

Alors pourquoi ne pas saisir l'occasion pour **construire un cadre collectif de télétravail**, avec une réflexion stratégique sur l'organisation interne, un lien avec l'évolution de l'association et ses enjeux de qualité de vie au travail ?

C'est le choix qu'a fait la direction de l'association, en concertation avec la déléguée du personnel et avec l'appui de l'Aract Normandie.

Résultat : un travail participatif mené avec des salariés des différents métiers et le nouveau manager, et **une expérimentation sur 6 mois** pour ajuster les modalités de télétravail retenues.

Parmi ces modalités, on retrouve : un maximum de 2 jours de télétravail par semaine, la formalisation de règles de sollicitation du télétravail auprès du manager, le renforcement du collectif via une journée «sans télétravail» le jeudi, la mise en place d'un outil de collaboration à distance, l'évolution du serveur informatique et du standard...

A l'issue de l'expérimentation, le bilan est plus que satisfaisant. Le recours au télétravail est régulier, mais dans une moindre mesure qu'envisagée, et la «journée sans télétravail» est devenue un temps fort au sein de l'équipe, favorisant les échanges et le partage. Quelques améliorations restent à apporter concernant l'utilisation des outils numériques, mais la méthode de travail participative, elle, fait maintenant partie des pratiques de l'association lors de la mise en place de nouveaux projets.

L'Aract Normandie peut vous aider

Pour accompagner les entreprises, l'ARACT Normandie propose une offre de services sur le télétravail.

Conseil aux entreprises

L'ARACT aide la direction et les salariés à expérimenter la mise en oeuvre du télétravail.

Actions d'information et de sensibilisation

L'ARACT s'attache à transférer ses connaissances sur le télétravail, le management à distance..., au

travers de réunions d'information, de conférences et de documents pratiques.

Aide financière

L'innovation managériale et sociale est l'une des thématiques privilégiées dans l'attribution du FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Cette aide financière soutient des actions de conseil, elle est gérée par l'Anact.

Directeur de la publication : Joël Maline - Rédaction : Assia Milan, Magalie Petit - mars 2017



NORMANDIE

ARACT Normandie - Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Tél : 02 31 46 13 90 - www.normandie.aract.fr