

# Travail & CHANGEMENT

## Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs

- Sortir de la « zone grise »
- Expérimenter
- Contractualiser

ENTREPRISE

### ARGUMENTS (p. 6 à 8)

Nicole Turbé-Suetens  
(Distance Expert)  
Yves Lasfargue (Obergo)  
Christine Baudoin (avocate)  
Sébastien Triopon  
(Carsat Nord-Picardie)  
Valérie Terrace (CCI Alsace)  
Tristan Klein (auteur d'un rapport  
sur le télétravail)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 10 à 15)

Assurance

Télétravail : assurer  
la période d'essai

Services

Les télécentres,  
en recherche de modèle,  
font leurs premiers pas

Informatique

TIC pour télétravailleurs  
connectés



# Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs

• Sortir de la « zone grise » • Expérimenter • Contractualiser

**Le télétravail gagne du terrain, mais n'est pas pour autant toujours formellement encadré dans les entreprises. Pour le faire sortir de cette zone grise, il s'agit de le considérer non pas comme une mesure individuelle exceptionnelle mais comme un nouveau mode d'organisation de l'entreprise, à débattre et à expérimenter.**

L'âge d'or du télétravail arriverait-il avec l'accord de 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle ? Après quelques années d'errance et un accord national en 2005 peu suivi d'effet, le télétravail revient dans l'air du temps, dans de nouveaux contextes sociaux et technologiques. Ainsi, les négociateurs de l'accord QVT l'ont saisi comme un levier d'équilibre entre les vies personnelle et professionnelle et de bien-être au travail. Les ministères du

ressentis ni l'intérêt ni la nécessité d'en préciser formellement le cadre, les règles ou les usages admis. Au plus, une charte est affichée, un règlement intérieur en fait mention. Pourtant, le risque d'être plus facilement hors des frontières du code du travail existe bel et bien (voir interview p. 7). « Il existe 38 accords connus sur le télétravail ou accords incluant un volet télétravail, explique Florence Loislil, chargée de mission du département Changements technologiques et organisa-

le télétravail. » Entre réalité et pratiques, chiffres et accords dénombrés, le hiatus existe bel et bien (voir infographie).

## → Freins et leviers

Avérés ou supposés, les freins comme les leviers du développement du télétravail sont connus : d'un côté, culture du présentisme, réticences managériales, crainte de l'isolement et d'une mise à l'écart, équipement et technologies inadaptés, ambiguïtés du cadre juridique... ; de l'autre, meilleure concentration, plus grande autonomie dans le travail, gain de productivité, diffusion de nouvelles technologies, baisse de l'absentéisme, réduction du temps, de la fatigue et des coûts liés aux trajets domicile-travail, meilleur équilibre entre travail et vie personnelle, image de l'entreprise, effets environnementaux... (voir encadré).

Denis Bérard, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact, en veille depuis de nombreuses années sur le sujet,



**« Expérimenter le télétravail de six à douze mois permet d'apprécier les modalités choisies et d'apporter des réponses aux questions et aux craintes soulevées. »**

Florence Loislil, chargée de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

Redressement productif et des Droits des femmes veulent le « booster » grâce à des expérimentations. Un vent de renouveau qui incite à faire du « phénomène télétravail » un espace de débat sur le travail et son organisation et à renouveler les termes de l'équation liant performance et qualité de vie au travail. Car l'Anact et son réseau en sont convaincus : le télétravail peut être saisi comme un mode d'organisation débattu, testé, évalué.

tionnels de l'Anact, en charge d'un projet consacré au télétravail dans les PME. Les modalités précisées dans certains accords témoignent d'une grande frilosité et de multiples précautions et découragent certainement d'autres entreprises de tester

## → La « zone grise »

Qu'est-ce que le télétravail ? S'agit-il seulement de travail à distance, de travail à domicile ? Les métiers nomades tels les commerciaux, le travail rapporté le soir au domicile ou une pratique ponctuelle – avancer sur un dossier exigeant par exemple – en font-ils partie (voir encadré) ? Il convient avant tout de sortir d'une « zone grise » du télétravail, dans laquelle les télétravailleurs naviguent depuis longtemps : on le formaliserait peu, mais on le pratiquerait beaucoup selon des arrangements plus ou moins discrétionnaires. De ce fait, ne sont

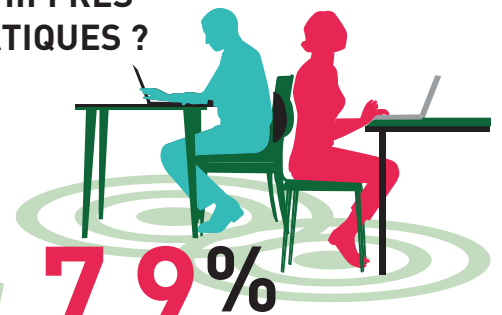
## UN HIATUS ENTRE CHIFFRES ET RÉALITÉ DES PRATIQUES ?

79,2%

travaillent à domicile



Source : Tour de France du télétravail 2013, enquête publiée et réalisée par Neonomad, Openscope et The village.



7,9%

dans des bureaux partagés, télécentres, espaces de coworking



2/3

des salariés télétravailleurs ne le feraient pas dans un cadre réglementaire.

le souligne : «Sauf pratique ponctuelle liée à un besoin passager, le télétravail ne peut pas être une simple mesure conjoncturelle. Car cela a un impact sur plusieurs champs : l'organisation du travail et du temps de travail, les pratiques de management, l'aménagement des espaces de

ment important dans l'entreprise pour prendre le temps d'en peser tous les effets. L'expérimenter de six à douze mois permet d'apprécier les modalités choisies et d'apporter des réponses aux questions et aux craintes soulevées. Le télétravail est une illusion si le management n'est pas prêt à



**«Le télétravail a un impact sur plusieurs champs : l'organisation du travail et du temps de travail, les pratiques de management, l'aménagement des espaces de travail... »**

Denis Bérard, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

travail, les systèmes d'information et de communication. La réussite du télétravail dépend donc fortement des conditions de mise en œuvre : acceptation du projet par les salariés, les managers et la direction, évolutions organisationnelles et managériales, relation de confiance et coopération entre les télétravailleurs, leurs managers et les salariés sur site ».

**→ L'essayer, c'est l'adopter ?**

«Le télétravail est souvent perçu comme une mesure individuelle d'aménagement du temps de travail, voire une concession sociale, poursuit Florence Loislil. Alors qu'il peut faire évoluer l'organisation et le management. C'est un enjeu suffisam-

encourager l'autonomie des télétravailleurs comme des salariés sur site. »

Le «phénomène télétravail » peut devenir un espace de débat sur le travail si les questions sur l'organisation du travail ne sont pas écartées (voir fiche p. 9) : les conditions et les moyens de travail sont-ils adaptés pour atteindre le résultat attendu ? Quels sont les gains en termes d'absentéisme, de réduction de la pénibilité, de productivité, de développement des compétences ? Quand toutes ces questions seront débattues et suivies dans les entreprises, alors le télétravail obtiendra ses lettres de noblesses comme levier de performance et de qualité de vie au travail.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

**Définition et facettes du télétravail**

Le télétravail est défini dans l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 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 également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. »

La définition et le cadre étant posés par l'accord national – obligation d'un avenant au contrat de travail, volontariat, période d'adaptation, réversibilité pour l'employeur et le télétravailleur, garanties, droits, prise en charge des coûts –, d'autres points sont soulevés :

- Le télétravail régulier et durable n'est pas compatible avec tous les métiers, toutes les activités, ni même tous les modes de fonctionnement.
- Le travail à distance nécessite une bonne maîtrise de son activité, une bonne connaissance des rouages de l'entreprise, une réelle autonomie dans la réalisation de son activité.
- Les incertitudes sur la bonne échelle de développement du télétravail sont d'autant plus fortes que le télétravail est encore peu développé en France.
- Les formes (pendulaire, fixe, alterné, variable) et les modalités choisies (nombre de jours par semaine, par mois, périodes particulières) sont diverses et peuvent exister en fonction des besoins de l'entreprise et des salariés.
- Les moyens et technologies mis à disposition demandent d'être adaptés au travail à distance.

**ÉDITORIAL**



Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact

**L**e télétravail est de retour ! Après avoir navigué quelques années dans l'ombre, au point que seuls 38 accords d'entreprises lui sont, pour l'heure, exclusivement consacrés. Il fallait donc le remettre en lumière, ne serait-ce parce qu'il est, à un moment de réflexion sur des alternatives organisationnelles, un potentiel levier de qualité de vie au travail et de conciliation des temps. À condition d'en définir les règles et d'en décoder les enjeux propres à chaque entreprise, comme le propose ce numéro de *Travail & Changement*. Les pouvoirs publics ne s'y trompent pas et ont mandaté le réseau Anact-Aract pour piloter une expérimentation. Objectif : investiguer dans près de dix régions et dégager des principes de mise en œuvre du

**«Les pouvoirs publics ne s'y trompent pas et ont mandaté le réseau Anact-Aract pour piloter une expérimentation.»**

télétravail, en lien avec la réalité du travail spécifique à chaque PME accompagnée et l'implication des acteurs locaux. Ce projet d'envergure donnera lieu à des actions collectives, des synthèses régionales et à un guide d'accompagnement des entreprises. Rendez-vous donc en fin d'année pour tirer les fils de cette expérimentation. En attendant, très bonne année 2014, faite de qualité de vie au travail et de chantiers passionnants pour hisser les conditions de travail au rang des facteurs de performance et de compétitivité des entreprises, objectif n° 1 de l'Anact dans son nouveau contrat d'objectifs et de performance avec l'État.

# Accords télétravail : orientation organisationnelle

On dénombre en France près de 40 accords d'entreprises spécifiquement consacrés au télétravail\*. Florence Loisl, chargée de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact, les a analysés, selon les enjeux soulevés. Décryptage.

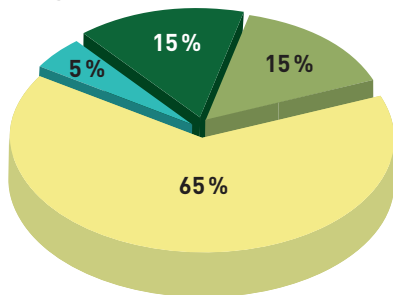
## Quels sont les points communs des 38 accords consacrés exclusivement au télétravail régulier de salariés\* ?

Tous les accords reprennent fidèlement les points fondamentaux de l'ANI de 2005 (voir encadré page 3) et définissent les finalités espérées, les critères d'éligibilité au télétravail, les processus de candidature et de sélection des futurs télétravailleurs. Ils précisent bien les modalités d'exécution du télétravail, la durée, les plages horaires à respecter, les ressources techniques disponibles. Le domicile apparaît comme la solution évidente et à moindres frais. Tous indiquent la signature d'un avenant au contrat de travail.

## Qu'est-ce qui les différencie ensuite ?

Passé ce socle légal commun, les modes de mise en œuvre comme les candidats envisagés relèvent de deux registres très différents : la responsabilité sociale ou le changement organisationnel (voir tableau, page suivante).

## RÉPARTITION DES 35 ACCORDS SELON LE NOMBRE DE JOURS TÉLÉTRAVAILLÉS PAR SEMAINE



- 1 jour fixe par semaine
- 2 jours fixes par semaine
- Une fourchette de 0,5 à 4 jours par semaine au choix
- Une fourchette de 3 à 4 jours par semaine au choix

## Précisément, que révèlent les accords orientés « responsabilité sociale » ?

La modalité de mise en œuvre du télétravail y est limitée à un jour fixe par semaine (non cumulable, non reportable sauf raison de service). L'accès au télétravail est subordonné à des critères sociaux et des situations personnelles : handicap, distance domicile-travail, maternité, parentalité, fin de carrière...

Le télétravail, en supprimant une fois par semaine les trajets domicile-travail, est posé comme un des outils possibles de la politique sociale de l'entreprise facilitant les conditions d'emploi et le maintien dans l'emploi de populations identifiées comme vulnérables.

## Certaines thématiques sont-elles spécifiquement traitées dans ce type d'accord ?

Une très grande attention est portée à tout ce qui permet de transposer au domicile l'organisation du travail en vigueur dans l'entreprise. Cela revient, en premier lieu, à verrouiller l'organisation du temps télétravaillé sur les rythmes de l'entreprise. Les accords passent ensuite en revue de potentiels problèmes techniques qui empêcheraient le télétravailleur de travailler autant qu'attendu (par exemple, les défaillances de la connexion Internet). C'est probablement révélateur de préoccupations tant de la direction que des représentants du personnel sur les risques de dérive du télétravail. Pour les uns, craintes de ne pas garder le contrôle sur ce que fait réellement le télétravailleur. Pour les autres, difficultés à protéger les télétravailleurs d'éventuels abus par des frontières travail/hors travail trop floues.

## Ces dérives possibles sont-elles explicitement pointées ?

Le temps de travail à respecter, les garde-fous prévus et les solutions à apporter

sont particulièrement documentés. Cela donne à la mise en place du télétravail une tonalité particulière, très administrative. Coder ainsi le télétravail représente un investissement conséquent sur l'instruction et la négociation de l'accord. Cela peut sembler démesuré par rapport aux véritables retombées pour les salariés concernés, à savoir supprimer un jour par semaine les trajets domicile-travail. Néanmoins, ces accords réfèrent de nombreuses réponses à une grande variété de questions liées à la mise en œuvre du télétravail. On peut également se demander dans quelle mesure ce type d'accord incite à sortir de la « zone grise » du télétravail.

## Que se passe-t-il dans la deuxième orientation, quand l'entreprise saisit le télétravail comme levier pour faire évoluer son organisation ?

Dans ce type d'accord, des liens significatifs sont faits entre le télétravail et le projet global de l'entreprise. Les textes sont marqués par une tonalité « business ». Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée fait écho à une plus grande flexibilité et une meilleure productivité : il s'agit de décliner un pari décrit comme doublement gagnant pour l'entreprise et les salariés. Selon les entreprises, l'amplitude du télétravail varie entre deux et quatre jours par semaine ; très peu ont misé sur un forfait mensuel de jours. Dans ce cadre, la mise en œuvre est plus complexe : il ne s'agit pas d'administrer des situations de télétravail car c'est une évolution organisationnelle qui est en jeu.

## Quels sujets sont approfondis dans cette approche ?

La plupart de ces accords font mention d'une expérimentation préalable et/ou d'un accord expérimental. Pour les entreprises fortes de ces premiers essais

# Orientation sociale versus Le

pratiques, les accords ne visent pas à anticiper tous les problèmes auxquels les managers et salariés pourraient être confrontés. Les accords mettent à la disposition des télétravailleurs et des managers des points de repère pratiques et fonctionnels à partir desquels ils pourront construire des solutions aux problèmes rencontrés, dans le cadre du fonctionnement quotidien de l'entreprise. L'autonomie et la responsabilité associées au télétravail résonnent avec un mode de management qui est orienté vers les conditions de réalisation du travail et non vers un contrôle de la présence...

## Donc, un fort accent mis sur les évolutions du management ?

La relation managériale et la confiance au sein du binôme télétravailleur-manager sont placées au cœur du dispositif. C'est un point fort et il est

souvent prévu d'accompagner le management intermédiaire pour l'aider à revisiter ses pratiques. Cette approche du télétravail en fait un projet d'organisation à part entière, susceptible de construire de nouveaux équilibres, sources d'innovation sociale et de productivité. Néanmoins il faut se garder d'un enthousiasme trop marqué sur les seules intentions inscrites dans ces accords. L'essentiel est de s'intéresser à la réalité de la mise en œuvre du télétravail auprès des télétravailleurs et du management de proximité, mais aussi des salariés sur site.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin

\* Trente-cinq accords spécifiques sur le télétravail régulier pour des salariés sédentaires, dont le texte est accessible dans l'espace public, avec des données sur l'enveloppe de jours télétravaillés et sur la durée de l'accord. Trois accords signés dont le nombre de jours télétravaillés ou la durée de l'accord ne sont pas mentionnés.

## CHRONOLOGIE DE LA SIGNATURE DES ACCORDS

Avant 2005 : 2  
 2006 : 5    2007 : 3  
 2008 : 4    2009 : 13  
 2010 : 19  
 2011 : 18  
 2012 : 36  
 2013 : 13

Dans une étude à paraître en 2014, la DATAR recense 113 accords incluant le télétravail : volet télétravail dans un accord plus large (GPEC, égalité, RSE...), télétravail occasionnel ou en situation particulière (pandémie...) ou nomadisme. Ces accords incluent les 35 de l'article ci-contre, accessibles dans l'espace public.

### REGISTRES

#### Orientation sociale

Faire du télétravail un outil de la politique sociale de l'entreprise

### ENJEUX

- Faciliter les conditions d'emploi des profils *a priori* vulnérables

- Favoriser l'articulation des temps

### TRADUCTION PRATIQUE

- Mesure individuelle d'aménagement du temps : un unique jour fixe par semaine, une transposition de l'organisation du travail au domicile des salariés
- Gain attendu : moins de trajets domicile-travail
- Critères d'éligibilité liés à des situations individuelles fragiles : maintien dans l'emploi, articulation des temps sociaux
- Populations ciblées : salariées enceintes, salariés en fin de carrière, retour de congés parental...

#### Orientation organisationnelle

Développer de nouvelles formes d'organisation du travail et faire évoluer l'encadrement vers un management du travail

- Donner du sens à la mise en place du télétravail au regard du projet stratégique de l'entreprise et des attentes des salariés

- Levier de transformation de l'organisation : dès deux jours par semaine, une souplesse plus ou moins développée sur la gestion du temps de travail
- Gains attendus : renouvellement de l'organisation, qualité de vie au travail et performance
- Démarche partagée
- Critères d'éligibilité : autonomie, compatibilité du travail avec le télétravail
- Populations ciblées : potentiellement, tous les salariés dont l'activité ou le métier peut être « télétravaillable »

# Le télétravail, un enjeu de société

Alors que les freins et les idées reçues sont encore tenaces à l'encontre du télétravail, celui-ci se révèle être une source d'amélioration de la qualité de vie au travail. À condition d'être bien pensé, expérimenté et... formalisé.

Le point de vue **des invités du Réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin

**NICOLE TURBÉ-SUETENS,**  
animatrice de Distance Expert,  
réseau international dédié au télétravail,  
aux nouvelles organisations et  
au management à distance



## Où en est la France avec le télétravail ?

Il n'y a pas de mesure officielle et régulière du télétravail en France. Un recoupement entre différentes sources permet toutefois d'estimer qu'il concerne 14 % des salariés. On n'est donc pas dans cette situation de retard encore souvent véhiculée par les médias. Initialement, les populations concernées étaient surtout des cadres en forfait jour, mais, depuis près de trois ans, le périmètre des profils et des métiers s'élargit. En réalité, le potentiel est énorme et ce sont souvent les retards informatiques des entreprises qui freinent le déploiement du télétravail. Les salariés, eux, ont pour beaucoup intégré des usages plus développés que leurs employeurs.

## Sait-on mesurer l'écart entre le télétravail de droit et le télétravail de fait ?

Tout le monde sait qu'il y a du « télétravail gris » dans presque toutes les entreprises, mais il est très difficile d'en connaître le poids réel, encore une fois faute d'outil de mesure reconnu.

## Y a-t-il une manière « française » de considérer le télétravail ?

En ce qui concerne les télétravailleurs, pas vraiment. En revanche, c'est définitivement le cas pour un grand nombre de managers qui cultivent une obsession du contrôle et craignent de le perdre avec le travail à distance. La force de certaines résistances pourrait, le cas échéant, se comprendre avec un télétravail équivalent à 4 jours par semaine. Mais il ne s'agit généralement que d'un jour ou deux ! En réalité, la mise

en place du télétravail remet en cause les pratiques managériales et demande beaucoup plus de rigueur d'organisation.

## En quoi le télétravail est-il un enjeu de société ?

La situation est telle dans les grandes métropoles qu'il s'agit ni plus ni moins d'un enjeu de santé publique. La recherche est encore loin d'avoir délivré tous ses résultats quant à l'impact de mauvaises conditions de transport sur le stress et la fatigue des salariés. Il est plus que probable qu'en

améliorant les conditions de travail, on limite à terme les phénomènes d'usure et on augmente le plaisir à rester actif.

Je pense également que le fait de pouvoir développer de l'activité partout où les infrastructures technologiques le permettent est certainement un facteur de développement local avec des effets sur l'emploi. Mais, à cet égard, je pense que le télétravail (salarié, légal et reconnu) est davantage un facteur de maintien dans l'emploi qu'un levier de création d'emploi.

## Des études pointent régulièrement un « retard » de la France en matière de développement du télétravail...

Un retard sur quoi ? On a tendance à comparer des situations et des contextes incomparables. Le télétravail tel que la loi le définit en France n'a rien à voir avec la conception en vigueur dans les pays nordiques, où sont mélangés dans les statistiques salariés et certaines formes d'auto-entrepreneuriat. Il y a autour du débat sur le télétravail des considérations souvent idéologiques, car le télétravail est considéré, à tort, comme le plus important « marqueur de modernité » dans l'organisation des entreprises.

## Quelle est alors la réalité « raisonnable » du télétravail selon vous ?

Les chiffres avancés par le Canada me semblent assez intéressants car dépolués de toute considération idéologique, les Canadiens n'ayant pas à prouver leur modernité. Entre 1990 et 2000, la part des télétravailleurs est passée de 0 % à 10 %. En 2010, elle était toujours de 10 %, niveau qui montre les limites probables du télétravail chez les salariés. N'oublions pas que deux grandes entreprises qui longtemps ont promu le télétravail, Yahoo et HP, sont récemment revenues en arrière, au motif que ce

**YVES LASFARGUE,**  
chercheur, fondateur  
d'Obergo (Observatoire  
du télétravail, des conditions de travail  
et de l'ergostressie)



type d'organisation s'avérerait finalement peu probant en termes de créativité et de productivité.

## Et en termes de conditions de travail ?

Les enquêtes d'Obergo montrent que le télétravail apparaît, pour la plupart des télétravailleurs, comme une source d'amélioration des conditions de vie et de travail. Pour 90 % des personnes concernées, il a des effets positifs sur la qualité de la vie personnelle. Selon 83 % des télétravailleurs, il génère des marges de liberté dans la gestion du temps, pour 81 %, il diminue le stress lié aux transports.

## C'est donc une bonne formule d'organisation ?

Pour certains salariés, incontestablement. Mais tout le monde n'est pas fait pour le télétravail. Les salariés ne doivent pas se laisser abuser par une représentation séduisante (suppression des trajets domicile-travail, liberté des horaires...) qui occulterait les contraintes bien réelles du télétravail. Pour réussir le télétravail

## Quels problèmes juridiques pose le « télétravail gris » en termes de risques pour les employeurs comme pour les salariés ?

Beaucoup d'idées erronées circulent sur le télétravail et notamment du fait du « télétravail gris » qui entraîne une confusion juridique avec le travail à distance. Non explicité, le télétravail tombe sous la loi du droit du travail commun régi par le code du travail, avec les problématiques du travail « classique » : horaires de travail collectifs non respectés, travail dissimulé, etc. Puisque rien n'est contractualisé, nous restons dans la zone classique du droit du travail...

### Comment sortir de cette zone grise ?

L'accord collectif est indispensable et plus il est précis, mieux c'est. Laisser le moins de questions possibles dans le flou est fondamental pour fixer des règles claires et permettre à chacun de connaître les limites de ses droits et obligations. Les accords peuvent prendre appui sur l'ANI de 2005, la loi de 2012 (articles L1222-9 à L1222-11 du Code du travail) et le droit commun du travail. Mais cela est insuffisant, notamment s'il y a un litige, c'est au niveau individuel que cela se joue. Il est donc obligatoire de contractualiser le télétravail par un avenant au contrat de travail.

### Avez-vous rencontré beaucoup de litiges liés au télétravail ?

Il y a peu de jurisprudence. Les principes édictés par la Cour de cassation ne sont pas toujours rattachés au télétravail. Les conditions de réversibilité doivent être contractualisées. Si ce n'est pas le cas, la Cour de cassation confirme que l'employeur qui a accepté le télétravail ne peut pas modifier l'organisation du travail sans

et aimer télétravailler, il faut réunir un certain nombre de caractéristiques finalement assez peu courantes. En partant des analyses de nos études, nous avons dressé une liste de douze conditions, parmi lesquelles disposer d'une triple aptitude à l'autonomie (professionnelle, gestion du temps, technique), vivre dans une famille « télétravail-compatible », habiter un logement compatible (surface, réseaux, environnement), avoir un rapport de confiance réciproque avec l'entreprise et le management...

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site de l'Obergostressie [www.obergostressie.com](http://www.obergostressie.com)

**CHRISTINE BAUDOIN,**  
avocate au barreau de Paris, spécialiste  
en droit social, associée du  
cabinet Lmt Avocats



l'accord du salarié et le forcer à revenir sur site s'il n'a pas fait un avenant au contrat de travail. On voit également souvent des demandes d'indemnisation du salarié travaillant à domicile. La Cour de cassation n'a jamais jugé que le télétravailleur devait être indemnisé. Les cas litigieux évoqués concernaient des commerciaux et non des télétravailleurs. L'indemnisation de principe n'est juridiquement pas juste. Enfin, la question d'assurance se pose si le télétravailleur s'absente un moment de son poste de travail pour faire autre chose (aller chercher son enfant à l'école

par exemple) et est victime d'un accident : qui est responsable ? Plus les écrits sont précis, plus on évite ces questions.

### Comment peut-on s'assurer que les conditions de travail sont conformes à la loi puisqu'elles sont hors les murs de l'entreprise ?

Tout d'abord, le télétravail doit être un acte de volontariat. Toutes les obligations liées au lieu de travail sont transposées au domicile. L'employeur et le CHSCT doivent pouvoir aller au domicile du salarié pour en contrôler la conformité. Un salarié qui refuse l'accès à son domicile ne devrait donc pas être éligible au télétravail. Pour le reste, c'est le rôle des organisations syndicales, du médecin du travail, du CHSCT, de l'employeur de vérifier le respect des horaires, des temps de repos, évaluer la charge de travail et programmer l'entretien annuel... Tout ce qui relève du droit commun s'applique au télétravail !

### Vous avez réalisé une étude en 2011 sur les risques de santé liés au télétravail. Quel était précisément votre objectif ?

Nous avons réalisé cette étude à des fins très opérationnelles. L'idée était d'apporter aux entreprises comme aux salariés un outil susceptible de les accompagner dans la mise en place, l'intégration et l'appropriation d'organisations de télétravail. Ce, dans une démarche « santé » d'évaluation des risques. Si la décision de mettre en place un dispositif de télétravail à domicile répond toujours à une logique « gagnant-gagnant » pour l'employeur et pour l'employé, ceux-ci peuvent vite se trouver confrontés à des risques qu'ils n'avaient pas anticipés.

### Le télétravail augmente-t-il les risques ?

Les risques afférents à une situation de télétravail ne sont pas différents de ceux auxquels sont exposés des travailleurs présents dans l'entreprise. En revanche, l'éloignement peut augmenter la criticité de certains de ces risques.

### De quels risques précisément ?

Outre les risques traditionnels comme l'électrocution, le malaise, la chute, ce sont surtout des risques psychosociaux qu'il s'agit : isolement social et professionnel, *burn-out* lié à la gestion du temps, stress imputable aux objectifs ou à un contrôle distant abusif, fatigue due aux horaires décalés, souffrance

**SÉBASTIEN TRIOPON,**  
ingénieur conseil à la Direction  
de la santé au travail, des  
risques professionnels et de  
l'accompagnement social,  
CARSAT Nord-Picardie



liée à la démotivation... Le télétravailleur peut également se sentir rejeté par ses collègues qui peuvent le percevoir comme un privilégié ou un pistonné.

### Comment les entreprises doivent-elles s'y prendre ?

Le télétravail ne s'improvise pas. Pour prévenir les risques psychosociaux, il convient de respecter un cahier des charges précis, éprouvé et finalement assez simple : groupe projet, concertation, définition des objectifs, diagnostic, identification des populations cibles, lancement d'un projet pilote, évaluation, communication... Il faut également respecter certaines règles. Nous conseillons de limiter d'emblée à un ou deux jours la durée hebdomadaire du télétravail. Nous préconisons la programmation de rendez-vous réguliers entre le télétravailleur et sa hiérarchie, avec un entretien mensuel en face à face. Il est également important que le télétravailleur puisse régulièrement rencontrer ses collègues et ait accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise.

(\* ) *Télétravail à domicile : Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées.*

Le point de vue **des invités du Réseau Anact**

**VALÉRIE TERRACE,**  
chef de projet à la CCI Alsace

### En quoi consiste votre action en Alsace, qui est une région pilote sur le télétravail ?

Nous sommes, à l'initiative de la DGCIS, avec la Direccte, les porteurs et promoteurs d'une expérimentation « Télétravail et PME en Alsace » lancée en mars 2013. Cela consiste à bâtir idéalement un protocole d'études de terrain dans quinze PME, de taille et secteur différents.

### Quelles problématiques rencontrez-vous précisément ?

D'abord, un manque d'informations « basiques » et de fausses idées, tant chez les salariés que chez leurs dirigeants, qui entretiennent de fortes réticences. Chacun a besoin d'être rassuré et il s'agit

souvent de mettre en place un véritable accompagnement du changement. « Télétravailler », ce n'est pas forcément être chez soi, c'est aussi éventuellement partager un tiers lieu comme les espaces de coworking, les télécentres, les pépinières d'entreprises, les centres d'affaires... C'est aussi pouvoir rester un ou deux jours par semaine (au maximum pour ne pas s'isoler) dans un endroit proche de chez soi qui permet de mieux se concentrer, de ne pas être dérangé, d'être moins stressé par des temps de transports de plus en plus longs... Nous devons considérer le sujet beaucoup plus largement, dans une approche territoriale partagée avec d'autres acteurs.

### Vous élargissez donc le champ de l'expérimentation ?

Pas à proprement parler, mais je constate qu'il est impératif que d'autres acteurs réfléchissent ensemble. Notamment dans une perspective d'aménagement du territoire qui peut donner à la région un second souffle en redynamisant économiquement certains lieux, en créant du lien dans des tiers lieux et en désen-

gorgeant le trafic, en améliorant tous les aspects de la vie, en participant au développement durable. Si l'on souhaite le succès du télétravail, il faut y mettre plus de moyens, il faut que ce soit un sujet traité dans tous ses aspects. Nous avons la chance d'avoir le soutien de la région Alsace et des principaux acteurs locaux mobilisés autour d'une véritable dynamique sur le télétravail.

### Le télétravail : une question de mobilisation des acteurs ?

C'est un peu ça ! Le télétravail peut apporter beaucoup de solutions dans différents domaines, que ce soit en santé, en problématiques de ressources humaines, en équilibre des temps de vie... C'est aussi un moyen de répondre aux questions de handicap, de pénibilité ou d'égalité, qui sont pour les entreprises des leviers sur lesquels s'appuyer et des moyens de rendre effective la flexibilité du travail. Ce qui nous rend optimistes, c'est la montée en puissance de ce mode d'organisation et la forte adhésion des jeunes qui arrivent sur le marché du travail et attendent de telles modalités de travail.



**TRISTAN KLEIN,**  
co-auteur du rapport  
*Le développement du  
télétravail dans la société numérique  
de demain, Centre d'analyse  
stratégique, 2009*

### À priori le télétravail a un effet positif sur les conditions de travail. Pourquoi n'est-il pas plus massivement développé ?

S'il est synonyme de confiance entre employeur et employé, de culture de la concertation avec le management autour de missions en mode projet, d'amélioration ressentie des conditions de travail chez les salariés concernés, le télétravail n'est pas un remède miracle. Pour qu'il libère un maximum de bénéfices et de manière durable, il doit obéir à un déploiement progressif et maîtrisé. Les pratiques montrent que le télétravail est plus pertinent lorsqu'il est partiel, limité à un ou deux jours par semaine. Non seulement

un temps complet peut placer le salarié dans une situation d'isolement, mais il est avéré que le maximum de productivité est atteint avec un télétravail d'un ou deux jours hebdomadaires.

### Quels sont les freins majeurs à son développement ?

Le frein principal est d'ordre culturel. Le télétravail remet notamment en cause trois fondamentaux du travail salarié : relation de subordination, temps de travail, collectifs de travail. Il va dans le sens d'une prise d'autonomie des salariés, d'un développement d'objectifs en mode projet, d'une plus grande flexibilité des organisations du travail. Ce qui, dans une culture justement très marquée par le poids des organisations, peut s'avérer perturbant. En France, les pratiques managériales, encore assez tayloriennes, restent assez rétives à la prise d'autonomie. La posture managériale se caractérise par un attachement à la dimension présente (présence physique du subordonné, contrôle plus immédiat du manager, affirmation

plus visible du rapport hiérarchique). En outre, les managers français ne sont pas les plus engagés dans l'appropriation des outils et des pratiques numériques. En fait, il semble que le management intermédiaire se montre plus résistant au développement du télétravail que les directions des entreprises.

### Quel est selon vous l'effet le plus bénéfique du télétravail ?

Aujourd'hui, 60 % des salariés travaillent encore dans un cadre d'horaires de travail prescrit par l'employeur. Le télétravail permet de s'organiser pour mieux maîtriser son temps de travail. On sait également que 70 % des couples sont biactifs et travaillent souvent de manière désynchronisée, ce qui génère de vraies contraintes en termes d'organisation de leur vie personnelle. La première vertu du télétravail, même s'il ne s'agit que d'un jour par semaine, c'est bien d'ouvrir une brèche importante vers l'assouplissement des organisations de travail et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.





## Comment se saisir du télétravail ?

Mettre en œuvre le télétravail : un choix qui n'est pas anodin, surtout s'il implique un nombre important de salariés et de métiers. Il convient de se poser les bonnes questions pour ne pas se lancer « sans filet » dans l'inconnu. Quelles étapes suivre, quelles actions identifier suffisamment en amont, quels points de vigilance soulever assez tôt ? Quelques clés pour faire du télétravail un projet pensé et débattu.

*Fiche réalisée par Denis Bérard (Anact), Marie-Christine Lenain (Aract Nord-Pas-de-Calais) et Florence Loisel (Anact), d.berard@anact.fr, mc.lenain@anact.fr, f.loisel@anact.fr*

| ÉTAPE 1   | Actions  | Points d'attention  |
|---|--|---|
| <p><b>Clarifier les enjeux du télétravail</b> pour les représentants du personnel et la direction et identifier le cadre de mise en œuvre lié :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• au projet et aux évolutions économiques de l'entreprise ;</li> <li>• aux conditions d'emploi et de travail des salariés.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constitution d'un comité de pilotage</b> comprenant des managers de proximité des services appelés à proposer du télétravail, des représentants du système d'information et des services généraux, des représentants des salariés ou des salariés concernés</li> </ul>   | <p>→ Donner du sens à la mise en place du télétravail au regard du projet stratégique de l'entreprise et des attentes des salariés</p> <p>→ « Voir large et loin » avant de choisir une solution, tirer les enseignements de situations de référence, prévoir des <i>scenarii</i> de « mode dégradé », afin de construire un projet pérenne</p> |
| ÉTAPE 2   | Actions  | Points d'attention  |
| <p><b>Déterminer les conditions de mise en œuvre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire le point sur les conditions de réalisation du travail, les objectifs à atteindre, le niveau de qualité du travail attendu ; l'adéquation entre les délais et ressources mis à disposition et les exigences formulées ;</li> <li>• se mettre d'accord sur les « fondamentaux » du management et leur mise en œuvre : délégation – et non contrôle –, coopération dans des collectifs...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en place d'une expérience « pilote »</b> pendant une durée suffisante pour en tirer des enseignements intéressants</li> <li>• <b>Définition d'un cadre, des périmètres, des conditions, des « règles du jeu »</b>, fondement d'un texte de référence sur le télétravail au sein de l'entreprise (accord, charte, règlement intérieur)</li> <li>• <b>Définition des critères d'éligibilité des salariés</b> : liés au travail, expérience, métier, autonomie, part des salariés en télétravail en même temps et, éventuellement, liés à la situation personnelle : distance domicile-travail, situation familiale, difficultés individuelles...</li> </ul> | <p>→ Construire les points de repères des changements organisationnels et managériaux qui permettent la prévention des risques pour le télétravailleur, ses collègues, le manager, l'entreprise</p>   |
| ÉTAPE 3   | Actions  | Points d'attention  |
| <p><b>Faire un bilan régulier sur le télétravail et ses effets, mettre en débat ce bilan et les suites envisagées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyser l'adéquation entre les rythmes de travail et les besoins de l'entreprise</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluation et bilan de l'expérimentation</b> avec l'ensemble des partenaires, managers de proximité, les télétravailleurs, les salariés sur site, les organisations syndicales</li> <li>• <b>Définition des conditions d'une extension</b> : choix des critères pour une généralisation</li> </ul>   | <p>→ Prolonger le dispositif d'expérimentation, si nécessaire avec des ajustements, avant diffusion. Cette phase peut être l'occasion d'une réflexion sur l'organisation globale de l'entreprise, en lien avec la stratégie à moyen terme (quelle est la proportion idéale de télétravailleurs ?) généralisée</p>                               |

Depuis 2009, un grand groupe d'assurances expérimente le télétravail et a signé un accord spécifique en 2011. Le projet s'est déroulé sans heurts, sous l'œil des organisations syndicales qui restent vigilantes pour l'avenir et la synergie du groupe.

# Télétravail : assurer la période d'essai

**O**n ne présente plus Groupama, ce mastodonte de l'assurance dont la figure emblématique à pois verts apparaît régulièrement sur nos écrans télévisés. Le groupe est organisé en caisses régionales dont celle de Rhône-Alpes Auvergne, qui compte neuf sites et un siège régional à Lyon. Une entité de 2 000 salariés spécialisés principalement dans la gestion de la « relation clients ». Un travail de suivi des dossiers qui peut être réalisé d'à peu près n'importe où, pourvu que l'équipement informatique suive. C'est une problématique de fusion des caisses de Rhône-Alpes et Auvergne, lancée en 2002 mais finalisée en 2009, qui amène sur la

## → GROUPAMA

**Secteur des services**

**Activité : banque et assurance**

**Effectifs : 2 000 salariés sur 12 départements**

**Régions : Rhône-Alpes Auvergne**

mis de pression particulière : soit cela fonctionnait, soit nous revenions en arrière, il ne s'agissait pas de voir cela comme un succès ou un échec. »

## Huit volontaires sur neuf mois

Huit personnes sont donc choisies pour cette première phase de test. Il s'agit de montrer la faisabilité non seulement pour les métiers de la relation clients

tard en 2011, le test s'avère positif. « Bien entendu, nous avons lancé des points de vigilance, analyse encore Françoise Perrier. Notamment, le fait que pour ne pas revenir sur le télétravail et faire en sorte qu'il perdure, certains salariés en ont fait plus que ce qu'on leur demandait. Nous avons également constaté le retour d'une personne dont l'intérêt au travail était très lié à la relation avec les autres, même de manière informelle... Les télétravailleurs à l'aise sont ceux qui sont les plus autonomes, les moins dépendants de relations directes avec les collègues et les plus expérimentés. Ce sont surtout ceux-ci qui ont été choisis. » Un avis que partage Patrick Pacault, délégué syndical de FO (voir encadré).



**« Les télétravailleurs à l'aise sont ceux qui sont les plus autonomes, les moins dépendants de relations directes avec les collègues et les plus expérimentés. Ce sont surtout ceux-ci qui ont été choisis. »** Françoise Perrier, déléguée syndicale de la CFDT

table le sujet du télétravail. Car des questions de travailleurs éloignés de leur domicile se posent, notamment du côté de Bourg-en-Bresse. « Notre directeur général adjoint m'a alors demandé de me saisir du sujet, explique Blaise Barbance, directeur du développement RH de Groupama Rhône-Alpes Auvergne. Non seulement il y voyait l'aspect écologique et environnemental, mais nous avons des demandes de salariés qui connaissaient des difficultés d'éloignement. Nous avons donc décidé d'une expérimentation, avec des volontaires télétravaillant trois ou quatre jours par semaine, pour donner un réel intérêt à ce choix. La gestion de projet au niveau RH assurait la transversalité et la cohérence de la démarche. Nous ne nous sommes pas

mais aussi de l'informatique et de la comptabilité. « J'ai aussitôt intégré le groupe de travail piloté par M. Barbance afin de suivre le bon déroulement de cette phase expérimentale, précise Françoise Perrier, déléguée syndicale de la CFDT. Techniquement, les éléments étaient en place, cela concernait des personnes volontaires et la réversibilité, prévue dans l'accord national interprofessionnel de 2005, était bien garantie, c'est-à-dire qu'à tout moment, l'employeur comme le salarié peut revenir sur la décision de télétravailler. J'ai trouvé intéressant le temps pris pour mener à bien l'expérience : neuf mois pour la première phase, puis jusqu'en 2011 en montant le nombre de volontaires. » Quelque deux ans d'expérimentation et quinze télétravailleurs supplémentaires plus

## Maintenir le lien

« Il faut que le télétravail n'ait pas d'impact sur le contenu des missions, puisque celles-ci doivent être les mêmes pour un télétravailleur et pour un salarié sur site », confirme Blaise Barbance. En 2013, Groupama Rhône-Alpes Auvergne compte cinquante volontaires et une trentaine de managers impliqués dans la démarche. « Si cela fonctionne bien, c'est grâce aux managers, tient à souligner Blaise Barbance. Les managers de proximité sont la clé de voûte de la réussite d'un projet de télétravail. Plus de rigueur, plus de formalisation, plus d'anticipation, plus de convivialité dans les moments où l'on se rencontre... cela les invite

à revisiter leurs pratiques. Ils ont aussi, comme le reste de l'entreprise, plongé de plain-pied dans les nouvelles technologies : *tchats*, réunions virtuelles, *webcam*... tout a été fait pour maintenir le lien entre tous les collaborateurs. » « Techniquement,

cinq organisations syndicales, explique Blaise Barbance. Il sera renégocié en 2014. L'accord actuel devrait être reconduit, mais pourquoi ne pas traiter plus largement la question du travail à distance ? Pour les managers et certains collaborateurs nomades,



**« Si cela fonctionne bien, c'est grâce aux managers. Les managers de proximité sont la clé de voûte de la réussite d'un projet de télétravail. »** Blaise Barbance,

directeur du développement RH de Groupama Rhône-Alpes Auvergne

tout a été mis en œuvre : chaque salarié télétravailleur a reçu un équipement informatique rattaché au réseau informatique de Groupama, précise Françoise Perrier. Le bilan doit reposer autant sur les questions que posent les télétravailleurs que sur celles des sédentaires. Car certaines activités ne sont pas « télétravaillables ». Par exemple, moi qui ai une activité syndicale, je ne pourrais pas m'imaginer en télétravail quatre jours par semaine. » Mais pourquoi pas une ou deux journées par mois ? Telle serait une éventuelle évolution de l'accord signé en 2011.

## Un accord à renégocier

« Après la phase d'apprentissage relativement longue, nous avons passé un accord signé par trois des

par exemple, qui apprécieraient un forfait télétravail mensuel ? »

L'année 2014 sera aussi l'occasion d'un nouveau bilan. L'entreprise n'est pas en reste, puisque les gains sont réels. « Je suis inquiète de la vente du site de Bourg-en-Bresse car il n'y a plus que trois salariés sur site, sur les douze rattachés », remarque Françoise Perrier. Blaise Barbance se veut, lui, rassurant : « Nous réalisons certes une transaction immobilière avec Bourg-en-Bresse, mais nous devons retrouver des locaux avec, quoi qu'il en soit, une place suffisante au cas où les salariés en télétravail décideraient de revenir sur site. Entre coût et gain, les choses s'équilibrent. Plus concentrés, moins fatigués et stressés, ils prennent plus d'appels. Ils sont aussi plus disponibles. En revanche, il est clair qu'il existe un

## Quatre points clés

- Une longue phase expérimentale mêlant trois métiers
- Un management intermédiaire impliqué et volontaire
- L'outillage informatique individuel relié au réseau de l'entreprise
- Un accord spécifique sur le télétravail renégocié tous les trois ans

tout autre gain, qui n'a pas de réel indicateur de mesure : celui de la qualité du travail réalisé par les télétravailleurs. »

Un bilan positif qui n'a pas échappé à la caisse régionale de Loire Bretagne qui a lancé une expérimentation de même type. « Le gain en qualité du service rendu est en effet important. Mais il ne faudrait pas que le travail "supplémentaire" fourni naturellement par les télétravailleurs devienne la norme », conclut Françoise Perrier.

Béatrice Sarazin



**PATRICK PACAULT**, délégué syndical de Force ouvrière (FO)

## Nous n'avons pas suffisamment de garanties

Nous comprenons les salariés qui postulent au télétravail pour éviter notamment des temps de trajets trop importants. Mais nous sommes vigilants à sa mise en place : FO a une vision globale d'entreprise. Sachez que FO n'a pas été invité ni associé aux travaux préparatoires. Deux syndicats représentant la majorité des salariés (dont FO) n'ont pas signé l'accord sur le télétravail. L'expérimentation s'est faite prioritairement avec le choix des salariés les plus performants et autonomes. Nous trouvons anormal que nous soient ensuite présentés des tableaux comparant

le nombre de dossiers traités par les télétravailleurs et par les salariés sur site, tout comme nous déplorons que la direction fasse remarquer que des plateaux sont parfois à moitié vides... Tout cela crée une pression supplémentaire, *in fine*, pour tous les salariés. Nous demandons également que les charges liées au télétravail (électricité, impôts...) soient chiffrées et supportées par l'entreprise. Enfin, le CHSCT est démuné, car les télétravailleurs se répartissent sur douze départements et nous n'avons plus les moyens de mener correctement notre mission par région : avec

15 heures par mois (temps de trajet compris), il est impossible de rencontrer ces personnes isolées, sauf à « neutraliser » le temps de trajet, ce que refuse la DRH. Aujourd'hui, Groupama ne s'est pas fixé de limite en nombre de télétravailleurs. Nous posons la question de l'objectif réel de ce déploiement : ne voit-on pas là les prémices d'une nouvelle organisation du groupe ? Nous n'avons pas suffisamment de garanties et les objectifs réels ne nous paraissent pas clairement affichés. Si un accord mieux encadré était proposé, notre position pourrait être revue.

# Les télécentres, en recherche de leurs premiers pas

L'offre se développe, mais la demande est encore embryonnaire. S'ils veulent dépasser le stade expérimental, les télécentres doivent faire preuve de leur valeur ajoutée. Pour les entreprises comme pour les télétravailleurs.

Ils sont de plus en plus nombreux. Dans les villes, dans les aires interurbaines, dans les zones rurales, le nombre des télécentres augmente chaque année de manière significative. Pour autant, difficile d'en évaluer précisément le nombre, faute de source unique de référencement et de consensus terminologique. Centres de télé-

la semaine, au mois) : bureaux privatifs ou communs, salles de réunion, équipements partagés (accès à l'Internet à haut débit, télécopie, imprimante, ordinateur, vidéoprojecteur, visio-phonie, etc.). Bref, d'un lieu de travail permanent ou occasionnel pour des salariés habitant à proximité et dont l'entreprise est éloignée, pour des travailleurs nomades ou pour des

optimisées tout en maintenant un certain niveau de contrôle et de sécurité. Quant aux territoires, ils y voient un moyen de revitaliser l'économie et d'enrayer la fuite vers les grands centres urbains des jeunes – notamment des jeunes diplômés – en âge de travailler.

La forme de ces structures dédiées au travail à distance est très directement liée à la configuration des bassins d'emplois et répond donc à des besoins spécifiques d'un territoire à l'autre. Ainsi, rien de hasardeux au fait que les espaces de coworking représentent les trois quarts de la trentaine de dossiers retenus en 2012 et 2103 dans le cadre des deux premiers appels à projets de la région Ile-de-France. Densité du réseau de transport, densité des activités, coût du mètre carré, typologies socio-professionnelles : Paris intramuros, qui pèse lourd dans la région Capitale, se prête bien davantage aux espaces d'échanges informels qu'aux télécentres périurbains ou ruraux.



« Au-delà de la qualité des espaces de travail, il s'agit de juger de l'amplitude horaire, la praticité des services proposés, la proximité des transports et de restauration. »

Eric Alexandre-Tiret, chargé de mission Innovation & aménagement numérique

travail, pépinières, hôtels d'entreprises, centres d'affaires, espaces de coworking..., le concept de télécentre recouvre en effet des réalités très diverses et parfois hybrides.

## Rompre l'isolement

Au-delà de cette pluralité, de quoi parle-t-on précisément ? D'une ressource immobilière et logistique constituée d'espaces de travail et d'équipements à louer (à la demi-journée, la journée,

indépendants soucieux de rompre leur isolement. En milieu rural, ils seraient près de 500 000 télétravailleurs salariés ou indépendants à exercer leur activité à domicile, dont une grande partie exprimerait le souhait de travailler au moins une partie de leur temps dans un espace professionnel à proximité de leur logement ou de leur clientèle.

Pour les entreprises, les télécentres permettent de proposer à leurs salariés des conditions de travail

## Télécentres ruraux

Région très en pointe dans l'expérimentation de télécentres ruraux, le Massif central compte aujourd'hui une petite trentaine de structures. Ce maillage s'est construit sur des coopérations entre acteurs locaux, départementaux et régionaux (organismes consulaires, communautés de communes, conseils généraux et régional). « Une convention a été passée avec la chambre de commerce et d'industrie du Cantal, qui a ouvert son catalogue de formations aux télétravailleurs et se propose même de remplir pour eux leur demande de formation », remarque Pascal Rassat, gérant du cabinet Citica, agence de conseil spécialisée dans

GÉRARD LESCIEUX, maire de Bierne, vice-président de la communauté de communes du canton de Bergues (Nord)



## Tester notre offre et observer les usages

Le télécentre de la communauté de communes du canton de Bergues s'inscrit dans une dynamique de revitalisation du territoire. Nous avons, dans un premier temps, opté pour la construction, avec un budget d'un million d'euros. Mais nous nous sommes vite rendu compte qu'il n'y avait pas de demande, ni du côté des entreprises, ni de celui des travailleurs indépendants. Accompagnés par

l'Aract, nous avons consulté des opérateurs télécom, des télécentres à Tournai et dans le Cantal pour nous replier sur une option moins risquée : l'aménagement de 180 m<sup>2</sup> au siège de la communauté de communes, pour un budget de 90 000 euros. Le télécentre est opérationnel depuis le 14 octobre 2013. L'idée étant, dans un premier temps, de tester notre offre et d'observer les usages.

# reche de modèle,

le développement des TIC. Autre service proposé : des séminaires interactifs en ligne autour de thématiques susceptibles d'intéresser des télétravailleurs indépendants ou salariés.

## Services pratiques

Les services proposés participent pleinement de la qualité des conditions de travail. L'Aract Nord-Pas-de-Calais a décidé de construire sa réflexion et ses interventions sur deux axes directeurs de réflexion : « Il s'agit à tout moment de se demander comment le management peut rester en soutien du salarié et comment le salarié peut inscrire son travail dans une logique de coopération avec son équipe », développe Marie Christine Lenain, chargée de mission à l'Aract.



**« L'aspect des conditions de travail côté employeur, du management à distance n'entrent pas encore dans le cahier des charges. Mais on y viendra sans doute un jour. »** Sophie Savereux, directrice de l'Aract Île-de-France

La région Île-de-France a pour sa part intégré les conditions de travail comme critère d'éligibilité des projets qui lui sont soumis. « Au-delà de l'ergonomie, de la qualité des espaces

de travail, des niveaux sonores, il s'agit notamment de juger de l'amplitude horaire, de la praticité des services proposés, de la proximité

d'une offre de transports lourds (tram, RER, train) et de restauration », explique Eric Alexandre-Tiret, chargé de mission Innovation & aménagement numérique.

**AYMERIC BUTHION**, chargé de mission Aménagement numérique à la Datar



## Une étude sur trois métropoles

En septembre 2013, la Datar a lancé une étude auprès de trois aires métropolitaines en France (Strasbourg, Lyon et Toulouse) pour identifier, décrire et analyser les impacts territoriaux du télétravail. Par télétravail, nous entendons le travail effectué – y compris de manière non contractualisée, ce qu'on appelle le « télétravail gris » – dans

n'importe quel type de « tiers lieux » : domicile, télécentres, espace de coworking par exemple. Les résultats globaux de cette étude devraient être rendus publics à l'été 2014. Notre objectif est d'apporter à la fois aux décideurs publics et aux porteurs de projets un outil scientifique, répliquable et très opérationnel d'aide à la décision.

Quid des interactions entre le télétravailleur et l'entreprise (équipe, management, direction) ? « L'aspect des conditions de travail côté employeur, la dimension de management à distance n'entrent pas encore dans le cahier des charges. Mais on y viendra sans doute un jour », note Sophie Savereux, directrice de l'Aract Île-de-France. La région Île-de-France et l'Aract ont d'ores et déjà prévu de lancer une étude de bilan en 2014-2015 pour évaluer la fréquentation et les usages des télécentres en fonctionnement.

Muriel Jaouën

**BRUNO GARCIA**, responsable du télécentre de la communauté de communes Plaines et monts de France à Dammartin-en-Goële (Seine-et-Marne)

## La fréquentation n'a pas suivi

La communauté de commune Plaines et monts de France a ouvert un télécentre il y a un an, ciblant un public de salariés et d'indépendants et optant pour des réservations, sans durée d'engagement ni forfait. C'est le premier télécentre ouvert en Seine-et-Marne. D'emblée, la

structure a rencontré de l'intérêt chez d'autres porteurs de projets. Mais après un an, le bilan en termes de fréquentation n'a pas suivi la qualité du projet. La fréquentation est très en dessous de nos espérances. Peut-être les entreprises ne sont-elles pas prêtes... Peut-être devrions-nous

nous adresser plus directement aux grands employeurs implantés sur le territoire... Pour l'heure, nous misons sur la fusion de notre intercommunalité avec un autre regroupement de communes, qui va élargir notre zone de prospection de 12 à 34 communes et de 28 000 à 65 000 habitants.

# TIC pour télétravailleurs co

Depuis deux ans, PQR informatique vit sur le mode télétravail pour la plupart de ses collaborateurs. Bilan positif avec de nombreuses questions que se sont posées dirigeant comme salariés, accompagnés dans leur démarche par l'Espace numérique entreprises (ENE).

Il ne fallait pas rater le coche de cette opportunité. Patrick Guyot, dirigeant de PQR (productivité, qualité, rentabilité) informatique, société d'ingénierie informatique faisant partie du groupe Gérard Poichot SA, en était convaincu dès le moment où il a envisagé le télétravail pour cinq de ses collaborateurs. « Nous avons saisi l'occasion lors du déménagement de nos locaux,



**« Pour le manager, cela demande d'être encore plus discipliné, d'avoir des outils et des instances de pilotage encore meilleurs. »** Patrick Guyot, dirigeant de PQR informatique

explique-t-il. Cela posait quelques difficultés de transport à certains de nos salariés, le nouveau site n'étant pas très bien desservi. L'idée collait également bien avec mes convictions de réduire l'empreinte carbone et de réaliser des économies d'énergie. Mais j'étais inquiet de mettre en œuvre seul cette démarche et j'avais besoin d'être rassuré sur la

manière de m'y prendre. Je voulais rassurer mes collaborateurs et ne pas échouer au moment crucial de l'annonce. J'ai alors saisi une occa-

sion d'accompagnement de l'Espace numérique entreprises (ENE) (*voir encadré, p. 15*) qui m'a permis de ne pas négliger des étapes clés. »

## Six mois de test

Fort de ses convictions, Patrick Guyot entreprend alors d'aborder la partie ressources humaines de son projet de

télétravail en menant des entretiens individuels accompagné de l'ENE. Objectifs : présenter à chacun l'éventualité de télétravailler et soulever dès cet entretien les questions posées et les points de vigilance à ne pas négliger. Une phase essentielle qui permet en effet de jauger de l'opportunité du télétravail. « À part une de nos collaboratrices qui nous a alertés sur d'éventuelles difficultés car elle craignait de ne pas gérer facilement temps de travail et temps personnel, nous n'avons pas rencontré de réticences particulières. J'ai bien posé qu'il s'agissait de trois jours au maximum de télétravail par semaine et deux journées en commun sur site qui me permettent de réguler et de

« MARINE FALZON, développeur informatique chez PQR informatique

## J'attendais cette nouvelle façon de travailler

J'ai 24 ans et suis entrée il y a quatre ans chez PQR informatique en tant que développeur, en alternance les deux premières années. J'ai intégré la société en CDI il y a deux ans et j'ai accompagné mes collègues lors de la mise en œuvre du télétravail. D'autant que j'ai pris aussi une fonction de communication interne et que mon mémoire de fin d'études portait sur l'utilisation des NTIC pour le télétravail ! Le point important : rassurer et acquérir de nouveaux réflexes, comme se connecter tous les matins à Skype™ par exemple. Ce qui a été positif et a sans doute contribué au succès de la démarche : le volontariat et la durée du

test avec des phases de montée en puissance du télétravail qui ont permis d'en finir avec quelques réticences. Les contraintes : libérer un espace avec un bureau dans son logement. S'astreindre à faire comme si nous sortions pour aller travailler (s'habiller et commencer à un horaire précis). Pour moi, plus particulièrement : faire attention à ne pas verser systématiquement dans un langage et une orthographe SMS ! Il faut aussi se parler et ne pas craindre de déranger les collègues sous prétexte qu'ils sont chez eux. Lorsque tout cela est clair, pour le reste, ce n'est que souplesse horaire et flexibilité d'organisation. Une vraie

qualité de vie et de travail réunies. Les deux journées en commun sur site sont fondamentales, nous avons besoin de nous voir pour régler certains problèmes. Je suis de la jeune génération et j'attendais cette nouvelle façon de travailler. Personne ne souhaite revenir en arrière et il est vrai que je me pose souvent la question de l'avenir : serais-je capable de revenir travailler à plein-temps sur site ? Je sais que si un poste se présentait dans une nouvelle entreprise, j'évoquerais immédiatement cette modalité avec le dirigeant. D'autant que je suis dans un secteur, l'informatique, qui se prête bien au télétravail.



# nnectés

rompre un possible isolement. » L'été 2009 finalise le projet de télétravail avec une phase de test qui aura duré six mois. D'une demi-journée à deux jours par semaine au bout de quatre mois, puis enfin trois au moment de la période estivale durant laquelle l'activité est moins soutenue et permet de ne pas se rendre systématiquement sur site, la phase de test est probante.

## Plateforme d'échange

« À la rentrée de septembre 2011, la mise en œuvre était réalisée, sans accrochage, précise Patrick Guyot. Nous avons écrit un avenant aux contrats de travail précisant les horaires et leur variabilité, les jours concernés par le télétravail. Concernant les installations techniques, nous avons octroyé une prime aux collaborateurs en fonction de leurs besoins, notamment pour que chacun puisse acquérir le mobilier adéquat. Le matériel informatique leur était bien évidemment fourni. » Un point a fait l'objet d'une attention particulière : la communication entre les collaborateurs. Avantage d'une société informatique : elle connaît et dispose d'outils permettant d'organiser les relations à distance. « Chacun a créé un compte Skype™ qui est connecté toute la journée de télétravail. Nous avons aussi mis en place une plate-forme de travail collaborative qui nous permet de stocker et d'échanger les documents. Enfin, nous avons une *hot-line* au niveau du groupe qui nous assure l'outil d'entraide dont les collaborateurs peuvent avoir besoin. »

## Discipline de management

Le manager a-t-il de son côté changé sa façon de fonctionner avec l'équipe et a-t-il remis en question ses méthodes ? « Cela demande en effet d'être encore plus discipliné, d'avoir des outils et des instances de pilotage encore meilleurs pour un suivi optimal. Je pense que j'avais déjà cette discipline et qu'elle a été renforcée. J'avais aussi confiance

en mon équipe déjà soudée, assez homogène et solidaire. » Une expérience réussie selon le dirigeant car bien accompagnée et testée. Si le bilan semble positif pour les salariés (voir encadré page 14), l'est-il globalement pour l'entreprise ? « Entre économies d'éclairage et de chauffage et coût lié à la prime d'installation, le budget "télétravail" s'équilibre. En revanche, il est un gain inestimable : celui de la hausse de la productivité. Il est clair qu'il y a plus

de travaux réalisés qu'auparavant car les salariés sont moins fatigués, moins stressés, plus disponibles. » Revenir un jour en arrière ? « Ce n'est pas envisagé ! conclut le dirigeant. La preuve : l'année prochaine, six salariés de la société Proform, une autre entité du groupe, vont télétravailler sur le modèle de PQR Informatique. »

Béatrice Sarazin



## Trois questions à...

THIERRY LEROUX, chef de projet à l'Espace numérique entreprises (ENE)

### « La confiance réciproque est un préalable »

#### Quel accompagnement l'ENE propose-t-il aux entreprises en matière de télétravail ?

Nous accompagnons les entreprises dans la réalisation de tous projets numériques. Le télétravail en est un. Après une expérimentation avec six entreprises de taille et secteur d'activité différents, nous avons aidé une vingtaine d'entreprises à passer au télétravail. Actuellement, ce programme est terminé mais nous continuons notre mission et nous avons un projet important autour du télétravail avec Techlid (ouest lyonnais) qui regroupe 1 600 entreprises. Nous participons également à une expérimentation menée en Alsace.

#### Que vous ont appris toutes ces expériences ?

Chacun a une problématique de télétravail particulière et il n'existe pas de recettes toutes prêtes. Les aspects technique et juridique sont très importants mais l'accompagnement des ressources humaines est fondamental, tout comme la phase préparatoire. Premier point : l'état d'esprit du dirigeant. S'il n'a qu'une visée économique, cela ne fonctionne pas. Son projet doit s'établir avec l'ensemble des salariés, y compris les collaborateurs sédentaires. La confiance réciproque est un préalable et il faut que les fonctions qui sont « télétravaillables » soient passées

en revue, puis les individus, potentiels candidats : qui sont-ils, quelles activités exercent-ils, quel est le bon équilibre à trouver entre journées de télétravail et journées sur site ? L'entretien individuel qui va lancer la démarche est plus efficace en présence d'un tiers. Cela permet d'échanger plus facilement sur d'éventuelles réticences ou carences de l'organisation, voire de compétences du salarié.

#### Quel est votre avis sur l'expérience de PQR informatique que vous avez accompagnée ?

Patrick Guyot a su privilégier l'aspect RH tout en ne négligeant pas les autres points. L'équipe a su mettre en œuvre une organisation collective, avec des relations de confiance. Le mode collaboratif sur site ne les avait pas autant rapprochés. L'isolement physique est facile à rompre avec une présence deux jours par semaine dans l'entreprise. Nous préconisons d'ailleurs de manière générale une organisation en télétravail entre deux et trois jours maximum par semaine. Enfin, ce qui est intéressant chez PQR informatique : les télétravailleurs sont au courant de tout. Le fait d'être éloignés physiquement oblige le dirigeant à les tenir davantage informés de ce qui se passe dans l'entreprise !

**Aller plus loin :** [www.ene.fr](http://www.ene.fr)

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Les conditions de réussite du télétravail**, Yves Lasfargue et Sandrine Fauconnier, Obergo, 2012, 46 p.

**Sans bureau fixe : Transitions du travail, transitions des mobilités**, Bruno Marzloff, FYP éditions, 2013, 96 p.

**Livre blanc sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail. Tour de France du télétravail 2012**, Xavier de Mazenod, Zevillage.net, 2013, 51 p.

**Le travail à distance : télétravail et nomadisme : leviers de transformation des entreprises**, Patrick Bouvard et Patrick Storhay, Dunod, 2013, 221 p.

**Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail**, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur, 2012, 17 p.

**Télétravail à domicile : guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées**, Carsat Nord-Picardie, 2012, 26 p.

**Travailler à distance pour mieux concilier ses temps de vie ?** Grand Lyon, Tempo Territorial, 2011, 28 p.

**Le télétravail en France : les salariés sont prêts !** Nicole Turbé-Suetens et Pierre Morel à L'Huissier, Pearson, 2010, 156 p.

**Le développement du télétravail dans la société numérique de demain**, Jérôme Ferhenbach, Jérôme Granel, Frédéric Dufort, Tristan Klein, Jean-Loup Loyer, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2009, 151 p.

## VIENT DE PARAÎTRE

**La qualité des services à la personne, le travail au cœur de l'innovation organisationnelle**, Nadia Rahou, éditions de l'Anact (collection Agir sur...)

Riche de quelque 800 interventions menées par l'Anact et son réseau, cet ouvrage renouvelle l'approche de la qualité dans les services à la personne. Au-delà des actions favorisant la professionnalisation et la certification, il préconise de mettre le travail et son organisation au cœur du projet de développement du secteur. Il propose d'articuler la qualité autour de trois niveaux d'environnement professionnel : le domicile des bénéficiaires, la structure employeur, le bassin d'emploi. Cela passe par la prise en compte d'un travail souvent invisible et peu reconnu, par une refondation du rôle de l'encadrement intermédiaire et par une coordination renforcée des acteurs de l'aide et du soin à domicile, financeurs compris. Enfin, cet ouvrage expose non pas un modèle reproductible en toutes situations, mais plutôt une démarche d'action commune à tous les acteurs – privés ou publics, représentants des bénéficiaires et des salariés.

Commandez en ligne sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



## ARTICLES

« Télétravail : l'entreprise garde le contrôle », *Entreprise & Carrières*, n° 1157, septembre 2013, pp. 22-29.

« Tous nomades : comment les TIC réinventent le travail », *Personnel ANDRH*, mai 2013, n° 539, pp. 58-103.

« Légaliser le télétravail : une bonne idée ? », Jean-Emmanuel Ray, *Droit Social*, mai 2012, pp. 443-457.

« Quel avenir pour le télétravail ? », Bénédicte Loiseau, *Préventique Sécurité*, n° 118, août 2011, pp. 76-77.

« Nouvelles organisations : les temps changent », *Travail & Changement*, n° 335, janvier-février 2011, 16 pages.

« Le laborieux essor du télétravail », *Les Echos*, n° 20703 du 22 juin 2010, p. 13.

sur le web ← sur [anact.fr](http://anact.fr) ←

Découvrez de nombreuses ressources et un point d'actualité « le télétravail : où en est-on en 2014 ? », la liste des accords et leur analyse approfondie par Florence Loislil, ainsi qu'un point de vue complémentaire de Jean-Emmanuel Ray, professeur à l'Ecole de droit de Paris I - Sorbonne et à Sciences po.

**Sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

Il vous accompagne pour tout projet de télétravail sur les plans juridique, technique et surtout RH : c'est l'Espace numérique entreprises (ENE) : [www.ene.fr](http://www.ene.fr)

Des rapports, des chiffres et des propositions d'amélioration pour mettre en œuvre le télétravail sur le site de l'Obergo (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie) : [www.ergostressie.com](http://www.ergostressie.com)

Des publications, des enquêtes, un livre blanc et le parcours d'enquêteurs très spéciaux : [www.tourdefranceduteletravail.fr](http://www.tourdefranceduteletravail.fr)



**TRAVAIL & CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr). Contributeurs au dossier : Denis Bérard, Marie-Christine Lenain, Florence Loislil, Sophie Savereux.

Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journaliste : M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice :

S. Allard ; fabrication : R. Galrao - 16, rue d'Ouessant, 75015 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.