



Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Mandaté par la SOCIETE GENERALE sur l'opportunité et la faisabilité de la mise en place du télétravail au sein du Groupe, HEADLINK Partners a engagé une réflexion approfondie sur les ressorts d'une telle démarche.

Afin d'enrichir son expertise d'une remontée terrain factuelle, HEADLINK Partners est allé à la rencontre de 25 entreprises ayant mis en œuvre ou initié une réflexion sur ce dispositif d'organisation du travail.

Cette étude s'est déroulée sur trois mois, de Novembre 2010 à Janvier 2011 et s'est composée d'un sondage en ligne et d'une série d'entretiens focalisés auprès de responsables des Ressources Humaines.

SOCIETE GENERALE & HEADLINK Partners remercient les entreprises qui ont accepté de partager leur expérience et leur conviction sur le télétravail: ACCOR, ADP, AIR France, Alcatel Lucent, Allianz, Antalis, BNP PARIBAS, Bouygues Télécom, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, EDF, Google, Hewlett Packard, IBM, ING Direct, La Poste, L'Oréal, Microsoft, Renault, Saint Gobain, Schneider Electric, SFR, SNCF, Véolia Eau.

Contact : Rémy Harache
VP en charge de l'offre Transformation des Performances des RH
r.harache@headlink-partners.com

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| SOMMAIRE | 2 |
| PREAMBULE | 4 |
| A. CONTEXTE & OBJECTIFS | 4 |
| B. METHODOLOGIE RETENUE | 4 |
| C. CONTRIBUTEURS & MATURITE | 5 |
| LE TELETRAVAIL EN FRANCE | 8 |
| A. CADRE JURIDIQUE..... | 8 |
| 1. <i>Les dispositions légales et conventionnelles.....</i> | 8 |
| 2. <i>La jurisprudence</i> | 9 |
| B. ETAT DES LIEUX..... | 10 |
| C. COMPARAISON AVEC LES PAYS DE L'OCDE..... | 12 |
| 1. <i>La France accuse un profond retard dans la pratique du télétravail par rapport aux autres pays de l'OCDE</i> | 12 |
| 2. <i>Ce retard peut s'expliquer par les particularismes culturels, organisationnels et juridiques français ..</i> | 13 |
| 3. <i>Pourtant le télétravail semble avoir d'importantes perspectives de développement</i> | 15 |
| LES IMPACTS DU TELETRAVAIL | 17 |
| A. LES AVANTAGES CITES | 17 |
| 1. <i>Amélioration des conditions de travail (citée à 54%).....</i> | 17 |
| 2. <i>Accompagnement des réorganisations géographiques (citée à 38%)</i> | 18 |
| 3. <i>Amélioration de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle (citée à 33%)</i> | 19 |
| B. LES INCONVENIENTS CITES..... | 19 |
| 1. <i>Iniquité entre fonctions éligibles et non éligibles au télétravail (citée à 28%)</i> | 20 |
| 2. <i>Risque de perte de lien social du collaborateur (citée à 24%)</i> | 21 |
| 3. <i>Difficultés en termes d'organisation et de management (citées à 24%).....</i> | 22 |
| LES FREINS A LA MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL..... | 23 |
| A. LA FAIBLE APPETENCE DE LA CULTURE MANAGERIALE (CITE A 76%) | 23 |
| B. LES RETICENCES DES MANAGERS INTERMEDIAIRES (CITE A 56%) | 23 |
| C. LES APPREHENSIONS SUR L'IMPACT SOCIAL (CITE A 28%) | 24 |
| D. LA RETICENCE DES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL (CITE A 24%) | 25 |

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

| | |
|--|-----------|
| E. LA FAIBLE DIFFUSION & USAGE DES TECHNOLOGIES (CITE A 20%) | 27 |
| F. LES PROBLEMATIQUES JURIDIQUES EN SUSPENS (CITE A 16%) | 27 |
| LES INITIATIVES DE MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL | 30 |
| A. ORIGINE | 30 |
| B. MATRICE DE CROISEMENT APPETENCE CULTURELLE ET DEMARCHE VIS-A-VIS DU TELETRAVAIL | 32 |
| 1. <i>Méthode d'analyse et d'appréciation de l'appétence culturelle</i> | 32 |
| 2. <i>Méthode d'analyse et d'évaluation de la démarche</i> | 32 |
| 3. <i>Matrice de positionnement par rapport à l'appétence culturelle et à la démarche adoptée</i> | 34 |
| LES FACTEURS CLES DE SUCCES DES INITIATIVES TELETRAVAIL | 36 |
| A. CONDUIRE LE CHANGEMENT POUR FAIRE EVOLUER LA CULTURE MANAGERIALE VERS UNE CULTURE DE MANAGEMENT A DISTANCE (CITE A 64%)..... | 36 |
| B. ADOPTER UNE APPROCHE GRADUELLE POUR ASSURER L'ADHESION DES ACTEURS LES PLUS RETICENTS (CITE A 32%) | 36 |
| C. DONNER DE L'AMBITION AU PROJET POUR INTEGRER LE TELETRAVAIL COMME UN MODE D'ORGANISATION RECONNU AU SEIN DE L'ENTREPRISE (CITE A 24%) | 37 |
| D. INVESTIR DANS L'EQUIPEMENT ET LES ASPECTS IT POUR RENFORCER LA VIRTUALISATION DU POSTE DE TRAVAIL (CITE A 24%) | 37 |
| LES GRANDS PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE | 39 |
| A. MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DIRECTEURS | 39 |
| B. L'ENVERGURE DU CADRE JURIDIQUE | 39 |
| C. RYTHME DE TELETRAVAIL | 40 |
| D. EQUIPEMENT & PRISE EN CHARGE | 41 |
| E. DEGRES DE « VIRTUALISATION » | 42 |
| LES ENSEIGNEMENTS | 43 |

Préambule

A. Contexte & Objectifs

Dans un environnement propice à l'évolution de l'organisation du travail (banalisation de l'usage des nouvelles technologies, souci de réduction des coûts immobiliers, amélioration du bien-être des collaborateurs), la SOCIETE GENERALE a engagé une réflexion innovante sur la mise en place du télétravail comme vecteur d'affirmation des valeurs managériales portées par la « marque employeur ».

Cette réflexion s'est basée sur des travaux d'ores et déjà menés au sein du Groupe ainsi que sur une étude externe menée par HEADLINK Partners sur la mise en œuvre et les pratiques de télétravail.

Cette étude a couru de Novembre 2010 à Janvier 2011 et a visé à :

- Comprendre les enjeux de la mise en place du télétravail
- Identifier les impacts du télétravail
- Comprendre les freins et les leviers à la mise en place du télétravail
- Appréhender les dispositifs de mise en place du télétravail
- Comparer les pratiques de branche
- Dégager des facteurs clés de succès et les bonnes pratiques pour la mise en place du télétravail

Ce document synthétise les conclusions de l'étude d'HEADLINK Partners.

B. Méthodologie retenue

HEADLINK Partners s'est engagé dans une démarche de benchmark des pratiques de télétravail de 25 entreprises internationales présentes en France afin d'en dégager les approches, processus, méthodes et outils les plus pertinents.

L'approche par benchmarking permet d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et de permettre à chacun de s'engager dans un processus d'étalonnage de ses usages. Cet étalonnage a une double vocation de remise en question de ces usages par la confrontation et d'apprentissage permanent par capitalisation des innovations qui ont fait leur preuve chez les confrères.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

S'inscrivant dans une attitude coopérative, par l'intermédiaire d'un tiers de confiance, qui permet une analyse comparative, ce benchmark s'appuie sur la collecte d'informations quantitatives et qualitatives, et sur la compréhension de la culture des organisations partenaires. En effet, HEADLINK Partners a abordé dans cette étude l'aspect de la culture managériale afin d'appréhender au mieux, dans la diversité de leur maturité, les convictions des participants sur les enjeux, les freins et les leviers de la mise en place du télétravail.

Malgré les nombreux bénéfices d'un tel benchmark, les participants doivent rester vigilant dans leur exercice d'étalonnage puisque bien qu'issues d'un même secteur, deux entreprises ne sont pas nécessairement comparables en tout point et particulièrement en ce qui concerne le télétravail sur l'appétence managériale et l'équipement/la culture IT.

La collecte d'information a été réalisée lors d'entretiens individuels en face à face d'1h30 en moyenne avec des responsables des RH ayant porté ou participé à des projets télétravail.

Lorsque cela s'est avéré pertinent une distinction a été faite entre la perception des entreprises n'ayant pas de télétravailleurs et le vécu des entreprises ayant mis en place le télétravail.

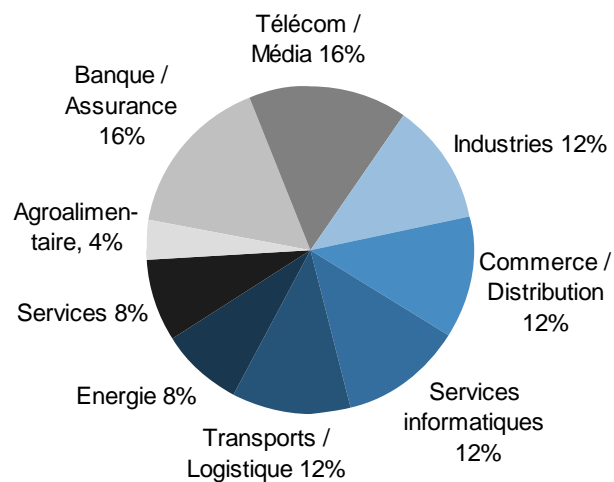
C. Contributeurs & maturité

Ces entretiens ont été menés auprès de 25 entreprises internationales présentes en France qui ont accepté de partager l'avancement de leur réflexion : ACCOR, ADP, AIR France, Alcatel Lucent, Allianz, Antalis, BNP PARIBAS, Bouygues Télécom, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, EDF, Google, Hewlett Packard, IBM, ING Direct, La Poste, L'Oréal, Microsoft, Renault, Saint Gobain, Schneider Electric, SFR, SNCF, Veolia Eau.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

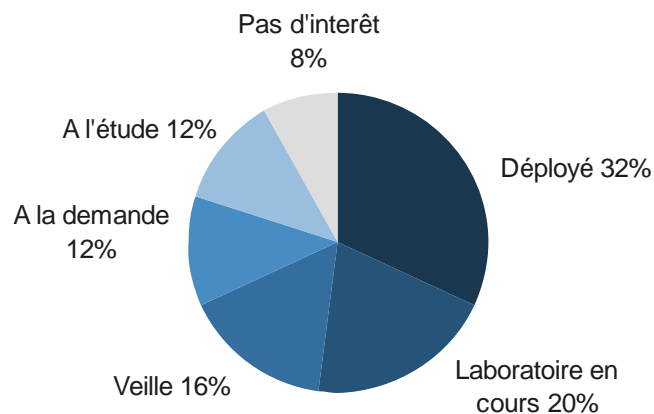
Ce panel se veut représentatif du marché français et de ses pratiques tant par la couverture sectorielle que par l'hétérogénéité du niveau de maturité des participants.

Répartition sectorielle du panel



Le graphique ci-dessus montre que le panel couvre un large périmètre sectoriel.

Maturité des entreprises sur la mise en oeuvre du télétravail



La répartition par maturité des participants montre un réel regain d'intérêt des entreprises pour le télétravail puisque 92% des entreprises interrogées sont intéressées par le sujet du télétravail.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Les 8% ayant écarté toute réflexion sur le télétravail représentent deux entreprises ayant, pour l'une rencontré un fort blocage de la part de l'organisation syndicale majoritaire, pour l'autre identifié le télétravail comme inadapté à la culture d'entreprise d'hyperréactivité et d'instantané.

Parmi les 92% des entreprises intéressées par le télétravail, 64% le proposent déjà à leurs collaborateurs de manière déployée, dans le cadre d'une expérimentation ou à la demande.

Les précurseurs sont majoritairement des **entreprises ayant des délégations de service public** qui ont mis en œuvre le télétravail souvent avant l'extension de l'ANI (EDF en 2001, Veolia Eau en 2006). Le télétravail était alors une solution de préservation de l'emploi dans le cadre de réorganisations du maillage géographique.

Ce sont aujourd'hui les **entreprises de services informatiques qui lancent les projets d'ampleur**, puisque sur le panel, elles ont toutes déployé le télétravail avec plus de 2 000 télétravailleurs pour l'une d'entre elles. Dans ces entreprises en particulier, le télétravail a pu devenir un mode d'organisation du travail intégré à la culture, reconnu et donc pérenne. Deux principaux facteurs peuvent l'expliquer :

- L'investissement technologique a été moindre au démarrage du fait que le développement de ces technologies soit leur cœur de métier
- Le poste de travail avait déjà un degré élevé de virtualisation et les collaborateurs avaient donc une plus grande habitude et acuité dans le choix et l'utilisation des outils IT utiles au télétravail

Alors que les TIC sont au cœur de leur activité, 75% des entreprises des télécom et média n'ont pas lancé de projet télétravail.

A contrario, le benchmark fait ressortir un **retard significatif des entreprises de banques & assurances**. En effet, aucune n'a lancé de projet ni même d'expérimentation télétravail et peu sont en étude ou en veille sur le sujet. Les deux principaux freins évoqués par ces entreprises sont de fortes appréhensions managériales à l'égard du télétravail et d'importantes craintes quant à la sécurité des données, des transactions et des opérateurs en télétravail. Par exemple, un tiers pourrait plus facilement contraindre, par la menace, un opérateur habilité à effectuer des transactions financières importantes à son domicile que sur son lieu de travail habituel où il est entouré et sécurisé.

Enfin, il est important de noter qu'**au moins quatre entreprises du panel ont choisi de mettre en place le télétravail en 2011** ce qui montre une réelle dynamique de formalisation et de mise en œuvre de cette nouvelle organisation du travail.

Le télétravail en France

A. Cadre juridique

Le cadre juridique du télétravail est principalement défini par un Accord National Interprofessionnel et par la jurisprudence relative aux situations de télétravail.

1. Les dispositions légales et conventionnelles

Dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi, le Conseil européen a invité les partenaires sociaux à négocier des accords en vue de moderniser l'organisation du travail. Entre autres négociations, **un accord cadre européen sur le télétravail a été signé en juillet 2002.**

Cet accord cadre a été transposé en France seulement quelques jours avant la fin du délai de transposition (3 ans), sous la forme d'un **Accord National Interprofessionnel** (Juillet 2005) qui a ensuite été **étendu par un arrêté de mai 2006.**

L'ANI définit le télétravail 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.* »

Cette définition, volontairement large, englobe différentes formes de télétravail selon :

- La fréquence de télétravail
- Le consentement / le souhait du salarié
- L'usage des technologies de l'information
- La nature du lieu de travail hors des locaux de l'entreprise
- La mention de cette organisation du travail dans le contrat de travail/un avenant ad hoc

Le télétravail recouvre donc le **télétravail à domicile** (permanent ou alterné), le **télétravail en centre de proximité** (dédiés à l'entreprise ou partagés) ou télécentre, et le **télétravail nomade** (ex: commerciaux, techniciens, inspecteurs, managers).

L'ANI a élargi sa définition du télétravailleur par rapport à l'accord-cadre européen pour y inclure explicitement les nomades. Il est important de noter que le nomadisme, par opposition au sédentarisme, reflète une des pratiques les plus communes de télétravail alors qu'elle n'est souvent pas reconnue comme telle.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Par ailleurs, l'ANI précise le caractère volontaire, la réversibilité, l'insertion, les conditions d'emploi, la protection des données, la vie privée, les équipements de travail, la santé et sécurité, l'organisation du travail, la formation et les droits collectifs dans le cadre de situations de télétravail.

Enfin, il est intéressant de noter qu'une **proposition de loi pour faciliter le maintien et la création d'emplois** a été déposée puis adoptée par l'Assemblée Nationale en première lecture le 9 juin 2009. Selon Yves Lasfargue, chercheur et directeur de l'OBERGO, cette proposition donnerait un statut juridique incontestable au télétravail tout en étant beaucoup moins précise que le texte de l'accord national de 2005. Notamment :

- Elle ne prend pas en compte explicitement les travailleurs " nomades "
- Elle n'aborde ni les problèmes de période d'adaptation, ni les problèmes de santé, ni les problèmes de formation, ni les problèmes de charge de travail, ...
- Elle ne parle pas des droits collectifs : en particulier n'est pas mentionnée la nécessité d'informer et de consulter le comité d'entreprise comme le prévoyait l'accord national.

A ce jour, cette proposition est restée sans suite.

2. La jurisprudence

Parallèlement à l'ANI, les décisions jurisprudentielles tendent à renforcer les contraintes de mise en œuvre du télétravail, notamment dans des cas de télétravail à l'initiative de l'employeur.

- **Jurisprudence sur les modifications des modalités organisationnelles du contrat de travail** (Cour de cassation, chambre sociale, 31 mai 2006).

« Lorsque les parties sont convenues d'une exécution de tout ou partie de la prestation de travail par le salarié à son domicile, l'employeur ne peut modifier cette organisation contractuelle du travail sans l'accord du salarié. Ayant constaté que les parties étaient convenues que le salarié effectuerait, aux frais de l'employeur, son travail à son domicile deux jours par semaine, la cour d'appel a pu décider que le fait pour l'employeur de lui imposer de travailler désormais tous les jours de la semaine au siège de la société constituait, peu important l'existence d'une clause de mobilité, une modification du contrat de travail que le salarié était en droit de refuser. »

- **Jurisprudence Nestlé sur l'indemnisation de l'occupation du domicile à des fins professionnelles** (Cour de cassation, chambre sociale, 7 avril 2010).

« L'occupation, à la demande de l'employeur, du domicile du salarié à des fins professionnelles constitue une immixtion dans la vie privée de celui-ci et n'entre pas dans l'économie générale du contrat de travail. Si le salarié, qui n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

instruments de travail, accède à la demande de son employeur, ce dernier doit l'indemniser de cette sujétion particulière ainsi que des frais engendrés par l'occupation à titre professionnel du domicile. »

Au fur et à mesure de la montée en puissance du télétravail, des cas de jurisprudence sont de plus en plus nombreux.

B. Etat des lieux

Actuellement, il est difficile de disposer de données fiables sur le nombre de télétravailleurs effectif tant en France qu'en Europe compte tenu du télétravail informel et des multiples définitions et modes de calcul des télétravailleurs. Cependant, on estime en 2010 que le télétravail concerne **8,9%¹ des salariés français**.

Ce chiffre, certes en augmentation, reflète une progression lente mais régulière depuis les années 2000, à raison de 0,6% de croissance en moyenne entre 2000 et 2010. Il ne tient cependant pas compte du caractère souvent **informel** du télétravail qui laisse à penser qu'il est largement **sous estimé**. En effet, le dernier rapport de l'OBERGO montre que **seuls 40%² des télétravailleurs possèdent un contrat de télétravail**.

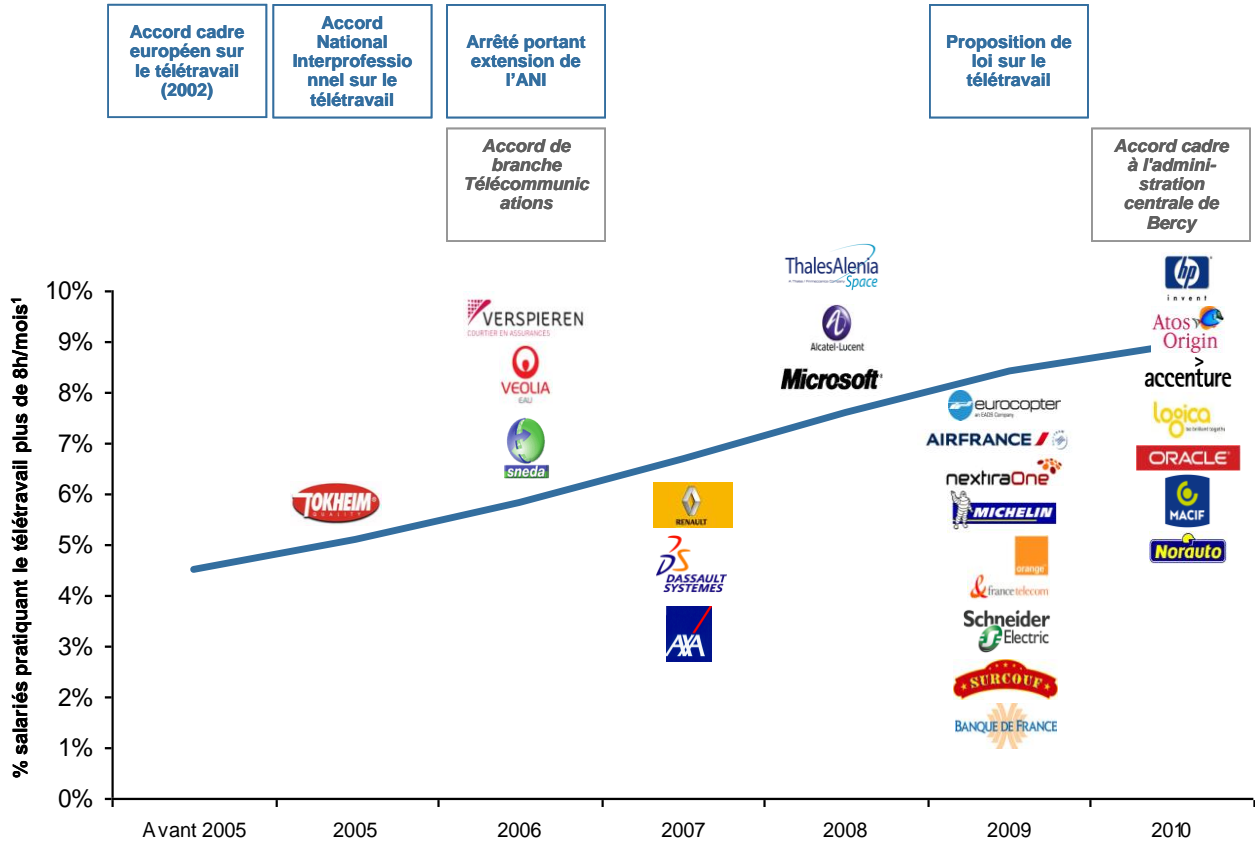
Ceci s'explique par la préférence des entreprises pour le « télétravail gris » ou « nomadisme de fait » compte tenu du caractère contraignant que peut introduire la formalisation juridique.

Depuis 2005, on observe une dynamique croissante de signature d'accords d'entreprise sur le télétravail mais ces accords restent l'apanage de grands Groupes privés (Renault, Alcatel-Lucent, Accenture, L'Oréal, Groupama, Michelin, Axa...). Il est intéressant de noter que cette forte croissance de signatures d'accords ne se traduit pas par une augmentation parallèle du nombre de télétravailleurs en France. Ce constat peut amener deux réflexions : soit les entreprises signataires n'ont pas réussi à développer le télétravail de manière concrète, soit ces accords n'ont fait que formaliser des situations déjà existantes.

¹ Centre d'Analyse Stratégique (2009) « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain »

² OBERGO, (2006) « Le télétravail, rêvé, rejeté, réel ? »

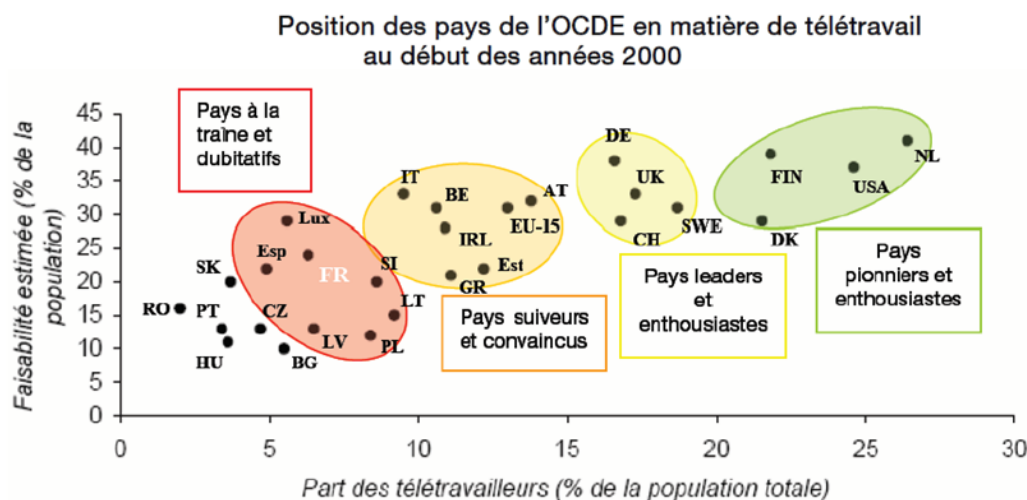
Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail



¹ CAS (2009), « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain »

C. Comparaison avec les pays de l'OCDE

1. La France accuse un profond retard dans la pratique du télétravail par rapport aux autres pays de l'OCDE



Source : SIBIS 2002 (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), typologie CAS

Le « retard » français contraste fortement avec le développement important de cette organisation du travail au sein des pays de l'OCDE selon l'enquête SIBIS³ qui les répartit en 5 groupes :

- Les pays du Nord de l'Europe (Pays-Bas, Finlande, Danemark...) et les États-Unis sont en tête avec plus de 20 % de télétravailleurs actuellement en activité
- Les pays du centre de l'Europe et/ou anglo-saxons, à savoir la Suède, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suisse, qui comptabilisent entre 15 % et 20 % de télétravailleurs et pour lesquels le télétravail est un levier puissant de modernisation du marché de l'emploi
- Les pays pour lesquels le télétravail n'est plus l'objet d'importants débats, mais qui restent à la traîne dans son déploiement. Ces pays comptent pour la plupart entre 10 % et 15 % de télétravailleurs. Il s'agit de l'Estonie, de la Grèce, de l'Irlande, de l'Italie et dans une moindre mesure de l'Autriche et de la Belgique

³ Enquête SIBIS 2002 - Adoption du télétravail et faisabilité ressentie par la population active

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

- Les pays où le télétravail est peu développé avec entre 5 % et 10 % de télétravailleurs et qui ont encore un effort important de sensibilisation à fournir, auprès des employeurs comme des employés (France, l'Espagne)
- Les pays pour lesquels le télétravail est négligeable et ne fait pas l'objet d'actions de la part des pouvoirs publics (Slovaquie, Roumanie)

Il semble important de noter que les pays comptabilisant le plus de télétravailleurs sont également ceux dont les gouvernements ont le plus promu le télétravail notamment via :

- L'édition de guides pratiques aux États-Unis, au Japon, en Belgique, aux Pays-Bas... Par exemple, en 2009, le gouvernement finlandais a édité un guide indiquant aux entreprises les neuf étapes à suivre pour mettre en œuvre le télétravail avec succès.
- L'organisation de conférences et de campagnes de promotion pour vanter les bénéfices du télétravail, dans les années 1990 mais aussi plus récemment, notamment au Japon et en Finlande.
- La création de structures ad hoc pour la gestion du « thème télétravail » comme par exemple le Japan Telework Association au Japon ou le Belgian Telework Association en Belgique.

2. Ce retard peut s'expliquer par les particularismes culturels, organisationnels et juridiques français

a) La singularité culturelle

La conflictualité des relations avec les partenaires sociaux est à l'origine d'incompréhensions sur le télétravail. T. Philippon⁴, auteur de l'ouvrage « Le capitalisme d'héritiers : la crise française du travail », souligne que la crise du travail qu'il décrit « vient surtout de la crise de confiance, particulièrement forte en France, entre employés et employeurs » et qui se traduit au niveau national, avec un dialogue social difficile. Pour arriver à ce constat, il s'appuie sur les travaux de Colin Crouch, historien spécialiste des relations sociales en Europe. Ce dernier remarque que « les pays où le développement du syndicalisme a été tardif et faible, entravé notamment par une attitude hostile des Etats (comme par exemple en France, avec la loi Le Chapelier

⁴ Cadres-CFDT, n°428. Mars 2008 « Une crise française du travail : La culture managériale en question »

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

de 1791 puis la pénalisation du « délit d'association » jusqu'en 1901), sont ceux qui souffrent aujourd'hui d'un manque de confiance entre employeurs et employés. »⁵

Les pratiques managériales françaises conservatrices et le manque de confiance, issues du « capitalisme d'héritiers »⁶ défini par T. Philippon, entravent le développement du télétravail. La crise de la confiance évoquée ci-dessus se traduit dans les entreprises par des relations hiérarchiques mal vécues et une perte de temps en « querelles intestines »⁷. D'ailleurs il note que « La France est aussi le pays où le degré de confiance entre managers et employés est le plus mauvais. Selon une enquête auprès des managers (*Global Competitiveness Report 2004*), lorsqu'on pose la question : « Les relations entre employés et employeurs sont-elles conflictuelles ou coopératives ? », la France arrive 99e sur 102 pays. Seuls le Venezuela, le Nigeria et Trinidad font pire. »⁸.

b) Le modèle organisationnel français

L'autonomie dans les tâches comme dans les horaires, moins développée en France, ne favorise pas le développement du télétravail. Le World Value Survey (2005-2006) montre que, parmi les pays d'Europe, la France se classe dernière pour la « liberté de prendre des décisions dans son travail ».

Le télétravail peine à se développer dans les organisations françaises qui sont moins souples. Toujours selon T. Philippon, en France, la logique des rapports sociaux au travail sont perçus comme un jeu à somme nulle (ce que les uns peuvent gagner est nécessairement perdu par les autres), alors que dans d'autres pays européens (notamment en Scandinavie), une logique gagnant/gagnant prédomine, c'est-à-dire la capacité à organiser le travail de manière à ce que chacun y trouve son compte. C'est d'ailleurs dans ces pays européens que le nombre de télétravailleur est le plus fort avec respectivement 33%⁹ et 27%¹⁰ de télétravail salariés en Finlande et en Suède.

c) L'environnement juridique peu incitatif

Depuis 2002 le télétravail voit progressivement son encadrement affiné sans qu'aucune mesure incitative ne soit mise en œuvre.

⁵ A. Chanel, 2007, *Lien Socio*, « Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail »

⁶ T. Philippon, 2007, « Le Capitalisme d'héritiers : La crise française du travail »

⁷ Cadres-CFDT, n°428. Mars 2008 « Une crise française du travail : La culture managériale en question »

⁸ *Ibid*

⁹ Centre d'Analyse Stratégique (2009) « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain »

¹⁰ *Ibid*

Aucune mesure de soutien à l'équipement informatique telle que celle adoptée dans les années 1990 par les gouvernements belge, néerlandais, britannique et suédois, au profit des ménages et/ou des entreprises, n'a été mise en place. Par exemple, aux Pays-Bas, à partir de 1998, le « PC-privéregeling » a permis annuellement à 400 000 salariés néerlandais d'acheter un ordinateur détaxé jusqu'à un montant de 2 269 euros. Cette mesure coûtant environ 560 millions d'euros par an pour les finances publiques, le seuil de détaxation a été abaissé à 1 425 euros en 2003 avant d'être supprimée en 2004.

Aucune mesure de soutien fiscal et social n'a été mise en place contrairement à la Grande-Bretagne et la Suède. En effet, les Britanniques et les Suédois peuvent déduire de leurs impôts les frais liés à l'utilisation de leur domicile comme lieu de travail. En Suède, des déductions fiscales sont possibles pour la transformation d'une pièce du domicile en bureau. En Grande-Bretagne, des déductions fiscales sont possibles pour les entreprises britanniques prenant en charge les coûts de leurs télétravailleurs (environ 3 £ par semaine).

3. Pourtant le télétravail semble avoir d'importantes perspectives de développement

Le télétravail semble amené à se développer fortement en France du fait de trois principaux facteurs.

Tout d'abord, **la diffusion des technologies de l'information** (taux de pénétration d'internet, ...) permet d'augmenter la « télétravaillabilité » des métiers.

Le Centre d'Analyse Stratégique (CAS) prévoit que la part de télétravailleurs potentiels dans la population active est amenée à augmenter, avec la diffusion, dans la plupart des métiers, des technologies numériques et des changements organisationnels associés.

Le télétravail, alors qu'il pouvait concerner 30%¹¹ de la population active en 2008, pourrait concerner jusqu'à 50%¹² des emplois (salariés & indépendants) à horizon 2015 en se basant sur la « télétravaillabilité » des tâches caractéristiques de 82 professions.

Ensuite, **le télétravail peut permettre de répondre au « paradoxe Français »**¹³ : les Français déclarent que le travail est très important dans leur vie, mais, plus que les autres européens, ils souhaitent que le travail prenne moins de place dans leur vie.

¹¹ Centre d'Analyse Stratégique, 2009, « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain »

¹² Ibid

¹³ L. Davoine, D. Meda, 2008 « Place et sens du travail en Europe: une singularité française ? »



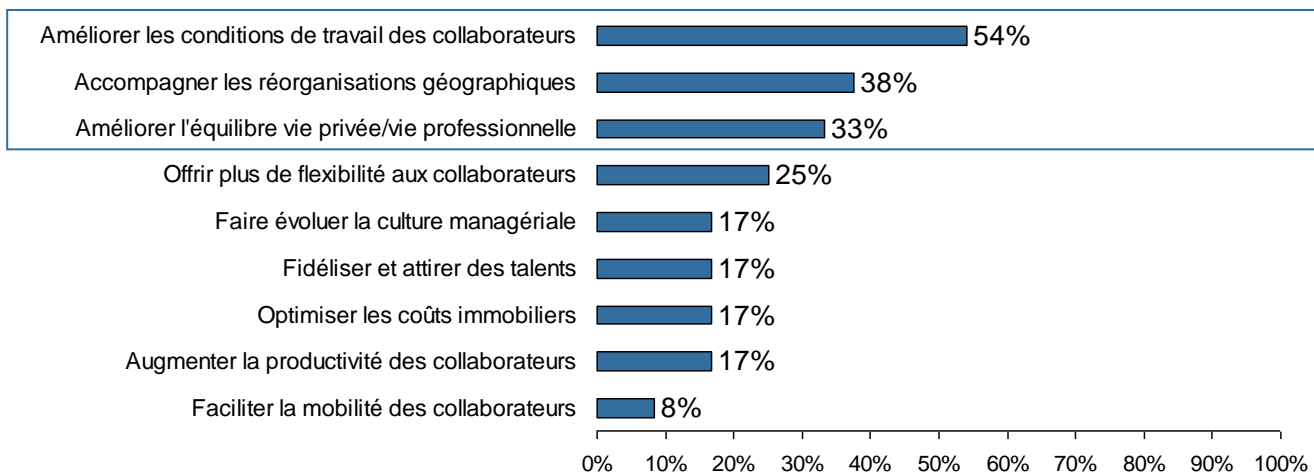
Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Enfin, **l'introduction de la diversité culturelle au sein des équipes** amène à faire évoluer les particularités françaises qui entravent le développement du télétravail.

Les impacts du télétravail

A. Les avantages cités

Avantages cités par le panel



1. Amélioration des conditions de travail (citée à 54%)

Le télétravail permet de réduire les contraintes liées aux transports, facteurs de stress pour les collaborateurs.

Le transport domicile-lieu de travail est un facteur de stress reconnu.

Une étude du cabinet Technologia¹⁴ montre que les contraintes liées aux transports en commun sont sources d'usure, d'irritabilité, voire de crainte en rapport avec le sentiment d'insécurité sur certains tronçons et/ou à certains moments de la journée (ou plutôt de la nuit). En effet, les salariés qui empruntent les transports en commun en Région Parisienne sont confrontés à la multiplication des correspondances, aux temps longs et incertains et à l'inconfort lié à la surpopulation.

Ces contraintes sont d'autant plus stressantes qu'elles ont des implications sur l'activité professionnelle :

- Anxiété liée au risque de retard
- Stratégies compensatoires mises en place par les individus pour rattraper le retard perdu et pour pouvoir s'adapter au rythme des transports en commun (réduire les pauses, travailler plus longtemps)

¹⁴Technologia, janvier 2010, « Etude d'impact des transports en commun de Région Parisienne sur la santé des salariés et des entreprises »

- Déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (par déperdition d'énergie pendant la phase de transports en commun)

Le télétravail permet de laisser plus d'autonomie aux collaborateurs dans l'organisation de leur travail.

La plus grande flexibilité au niveau des horaires de travail permet une meilleure conciliation des contraintes personnelles que nous sommes tous amenés à rencontrer (enfants à chercher à l'école, passage du plombier...) et donc une réduction du stress lié à celles-ci.

Cette meilleure flexibilité des horaires va de paire avec une certaine liberté d'organisation de ses tâches dans la journée de travail qui permet d'optimiser sa productivité.

Le télétravail permet aux collaborateurs de se ménager une bulle de concentration et de réflexion, loin des sollicitations permanentes.

Les sollicitations et les nuisances répétitives au cours d'une journée de travail sont facteurs de stress pour les collaborateurs et y répondre les empêchent de se concentrer durablement sur les dossiers de fond. Ces sollicitations sont de plus en plus facilitées par l'aménagement des bureaux en open space et par l'utilisation massive (parfois injustifiée) des moyens de communication à distance comme le courrier électronique et les sms. Le télétravail permet aux collaborateurs qui le souhaitent de s'isoler périodiquement dans un environnement calme et familier pour étudier des dossiers complexes et prendre plus de recul sur leur activité.

2. Accompagnement des réorganisations géographiques (cité à 38%)

Les réorganisations géographiques remettent en cause les termes d'accès aux locaux de l'entreprise, auxquels le salarié a adhéré en signant son contrat de travail. Dans un souci à la fois de retenir les compétences et de limiter l'allongement des temps de transport engendré par une réorganisation géographique, les entreprises cherchent à proposer des alternatives à leurs salariés.

Pour certaines entreprises, une solution a été la mise en place du télétravail. En effet, **24% des entreprises interrogées ont débuté une réflexion ou une mise en œuvre du télétravail dans la perspective ou à la suite d'un déménagement.**

Certaines entreprises ont eu comme motivation première la rétention des compétences. Par exemple, Microsoft et Antalis, à la genèse de leur projet de télétravail, ciblaient une population dont il fallait garder les compétences pointues (informatiques en l'occurrence) malgré un contexte de déménagement.

D'autres entreprises ont plutôt été motivées par la réduction des temps de transport allongés par le déménagement. Par exemple, la principale motivation de Bouygues Télécom dans la réflexion sur le télétravail résidait dans les différents déménagements de site qui ont augmenté le temps de trajet de nombreux collaborateurs. Pour l'entreprise, pouvoir réduire le temps de transport ne serait-ce qu'une fois par semaine prenait alors tout son sens.

3. Amélioration de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle (citée à 33%)

Le télétravail, par la réduction des temps de transport et par la plus grande flexibilité d'organisation qu'il permet, rééquilibre les deux sphères professionnelle et personnelle.

La réduction des temps de transport, souvent improductifs, permet de dégager plus de temps pour la vie personnelle.

La flexibilité dans l'organisation et le lieu de travail permet une meilleure conciliation des contraintes personnelles avec les contraintes professionnelles.

B. Les inconvénients cités

Inconvénients cités par le panel



Inconvénients cités par le panel



1. Iniquité entre fonctions éligibles et non éligibles au télétravail (citée à 28%)

La problématique de la gestion de l'iniquité entre les fonctions et/ou les personnes éligibles et non éligibles au télétravail est le premier inconvénient cité sur le panel total.

On distingue deux catégories de critères d'inéligibilité au télétravail :

- **L'inéligibilité qui relève de critères métier.** Les entreprises interrogées expriment la crainte que le télétravail engendre des tensions dans l'entreprise entre les métiers éligibles et non éligibles. Le risque est que le télétravail devienne un « privilège » auquel seules quelques fonctions puissent accéder. Cela pourrait entraîner des frustrations de la part des métiers non éligibles qui favoriserait un clivage du collectif de travail entre télétravailleurs et non télétravailleurs.
- **L'inéligibilité qui relève de critères de personnalité.** La majorité des entreprises s'accordent à dire que le télétravail ne convient pas à toutes les personnalités de par l'autonomie qu'elle nécessite et par l'isolement qu'elle entraîne et qu'il faut supporter. C'est pourquoi certaines envisagent des critères d'éligibilité liés à la personnalité des collaborateurs. Ces critères posent deux principaux problèmes :
 - **Un risque plus fort de conflits au sein d'une même équipe** entre des collaborateurs qui ont une personnalité éligible au télétravail et ceux qui ne le sont pas.

- **Un risque juridique lié à une situation jugée comme étant une inégalité de traitement.** En effet, les jurisprudences récentes sur le télétravail montrent que la cours de Cassation veille de plus en plus à l'égalité de traitement. Toutes les potentielles inégalités de traitement devront donc être justifiées par des critères pertinents et objectifs. Tout l'enjeu des entreprises est donc d'objectiver au maximum les critères de refus de passage en télétravail, en concertation avec le collaborateur demandeur. C'est ce qu'ont mis en place entre autres Renault et SNCF.

2. Risque de perte de lien social du collaborateur (cité à 24%)

La distance physique que met le télétravail entre le collaborateur et son collectif de travail fait craindre une perte de lien social pour le collaborateur. Cette perte de lien social peut avoir des impacts négatifs à deux principaux niveaux.

Au niveau du collaborateur, il existe un risque d'isolement psychologique du collaborateur qui se sent loin de ses collègues, de son entreprise et qui voit son sentiment d'appartenance à l'entreprise s'éteindre. Cette solitude est renforcée à des moments clés de la journée comme les pauses café et déjeuner. Ce risque est d'autant plus important dans les entreprises dont la culture donne beaucoup d'importance aux échanges informels comme l'Oréal.

Toutes les entreprises sont unanimes sur la nécessité de prendre en compte ce risque d'isolement mais il est important de noter qu'aucun expert ne recommande le télétravail à temps plein. Un télétravail qui réduit ce risque d'isolement est un télétravail dont le rythme est bien dosé. D'ailleurs, l'étude de benchmark permet de dégager une moyenne de 2 à 3 jours télétravaillés par semaine. Ainsi, le retour du collaborateur en entreprise durant 2 à 3 jours par semaine lui permet de garder le lien avec son équipe et son entreprise.

Au niveau de l'image du collaborateur, il existe une crainte de perte de visibilité.

En effet, si le collaborateur est loin comment peut-il entretenir sa visibilité auprès de ses collègues et comment peut-il constituer ou entretenir son « réseau interne » ? De plus, sachant que ce réseau interne peut avoir un rôle important dans l'évaluation et la promotion interne, le télétravailleur peut-il être désavantagé par son organisation particulière du travail ?

Au cours des entretiens menés, plusieurs idées sont venues lever ces craintes.

Tout d'abord et encore une fois, il est important de doser le télétravail de manière à ce que le collaborateur ne perde pas complètement le contact « physique » avec son environnement de travail.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Ensuite, la mise en place d'outils collaboratifs et d'espaces d'échange virtuels tels que les forum ou les chat permettent de recréer une partie de la communication informelle qui peut échapper aux télétravailleurs.

Enfin, l'étude montre qu'un dispositif de télétravail généralisé et intégré à la culture de l'entreprise évite la marginalisation potentielle des télétravailleurs. Par exemple, chez Microsoft, les collaborateurs, étant en majorité mobiles, ont pris l'habitude de garder le contact même à distance et de ne plus se formaliser du lieu de travail des collègues. Tout le monde étant sur un pied d'égalité du point de vue de la mobilité interne, le télétravail devient la règle et plus une exception remarquée et appréhendée.

3. Difficultés en termes d'organisation et de management (citées à 24%)

La mise en place du télétravail nécessite que les managers puissent encadrer leurs équipes à distance. Or le management à distance suppose des méthodes et des outils différents de ceux utilisés en présentiel. C'est pourquoi il existe une forte appréhension de la part des managers sur l'efficacité du travail à distance mais également sur les modalités de suivi de l'activité des collaborateurs à distance.

Seules 18% des entreprises ayant mis en place le télétravail évoquent les difficultés d'organisation et de management comme inconvénient du télétravail, contre 43% des entreprises n'ayant pas lancé d'initiatives. La différence existant entre le perçu et le vécu des entreprises montre que les questions d'organisation et de management ne posent pas tant de difficultés en pratique.

Les entreprises ont levé ces difficultés par l'application d'un réel management par objectifs et par un effort commun d'adaptation de l'organisation pour tenir compte des jours télétravaillés de chacun.

Le deuxième point qui ressort des entretiens est une appréhension quant aux modalités de suivi et de contrôle de l'activité des collaborateurs à distance. La proximité physique qui faisait office de gage d'activité n'est plus aussi régulière mais peut être compensée par la confiance que le manager doit placer dans le collaborateur. Or il existe un déficit de cette confiance dans la relation managériale qui amène les managers à se demander comment contrôler et suivre l'activité des télétravailleurs pour s'assurer qu'ils soient bien en activité.

Pour lever cette appréhension, certaines entreprises ont défini dans les avenants au contrat de travail une plage horaire de disponibilité durant laquelle le télétravailleur doit rester joignable. Cependant, en pratique, cette crainte se révèle peu fondée puisqu'en majorité, les télétravailleurs ont tendance à travailler plus rapidement et plus longtemps que les salariés présents en entreprise.

Les freins à la mise en œuvre du télétravail

A. La faible appétence de la culture managériale (cité à 76%)

La culture de la présence physique en entreprise, inadaptée au télétravail, est très répandue en France.

Les managers français sont plus attachés que d'autres à la présence physique des collaborateurs et la valorise. Dans une entreprise française, le but du jeu est souvent de partir le plus tard ou au moins plus tard que le patron pour bien se faire voir puis évalué. La présence physique attire la sympathie et, du fait de la faible application du management par objectif, est devenu un gage d'activité. Le temps passé en entreprise est donc apprécié et valorisé au détriment des indicateurs de productivité par rapport aux objectifs définis et aux livrables attendus.

La part de l'affect dans les relations de travail est également plus importante en France que dans des pays de culture anglo-saxonne. D'ailleurs, l'expression « loin de yeux, loin du cœur » qui se traduit en anglais par « *out of sight, out of mind* » montre bien cet attachement affectif à la présence physique.

La culture de l'instantané et de l'hyperréactivité de certaines entreprises, dans un esprit « start-up », permet difficilement le développement du télétravail.

Les entreprises qui ont une culture dite de start-up sont réticentes à mettre en œuvre le télétravail (Google, ING Direct) car ce mode d'organisation semble entraver la réactivité et l'interactivité des équipes.

B. Les réticences des managers intermédiaires (cité à 56%)

Le déficit de confiance manager/collaborateur fait craindre une perte de performance aux managers.

Alors qu'aux Etats-Unis, la confiance entre manager et collaborateur est présupposée, en France la confiance s'acquiert progressivement avec le temps. C'est une des raisons qui font qu'en France plus qu'ailleurs, on observe un déficit de confiance entre les managers et leurs collaborateurs. Ce manque de confiance dans la relation managériale est renforcé dans les situations de télétravail car la présence physique, qui rassurait auparavant les managers de l'activité de leur équipe, n'est plus aussi régulière. La distance physique qu'introduit le télétravail fait donc craindre à bon nombre de managers une perte de performance des télétravailleurs.

La difficulté d’animation d’une équipe à distance rend la plupart des managers réticents.

Afin de manager efficacement une équipe à distance, il faut pouvoir donner des objectifs clairs et précis à ses équipes qui favorisent leur plus grande autonomie et une plus grande facilité de suivi pour le manager. Or la management par objectifs, s’il se développe, n’est pas encore arrivé au stade de maturité nécessaire au management à distance. En effet, quand les objectifs existent, ils peuvent être flous, imprécis et/ou mal compris par les collaborateurs.

Ce manque de maturité du management par objectif se double souvent d’une faible responsabilisation des collaborateurs. Or le télétravail suppose une plus grande autonomie donc une plus grande responsabilisation des collaborateurs. Ce décalage amène des appréhensions quant à la difficulté de manager à distance.

La perte de repère pour le manager.

Le télétravail peut engendrer une perte de repère pour le manager. En effet, historiquement, le pouvoir d’un manager s’évalue au nombre de personnes physiques qui sont « sous ses ordres ». Ne plus voir ses collaborateurs peut susciter chez le manager le sentiment d’une perte de pouvoir en même temps qu’une impression d’isolement.

C. Les appréhensions sur l’impact social (cité à 28%)

L’éloignement physique des collaborateurs de leurs collègues peut aboutir à une perte du lien social pour le télétravailleur.

Le lien social est au cœur de l’entreprise. L’ADN d’une société se forge dans la communauté de travail. C’est pourquoi certaines entreprises privilégient des modèles organisationnels encourageant le développement de la solidarité et de la communication au sein du collectif de travail par rapport au télétravail (Saint Gobain, BNP Paribas).

De plus, les échanges informels et le réseau peuvent faire partie intégrante de la culture d’entreprise. C’est pourquoi certaines entreprises (l’Oréal, SG, Saint Gobain) peuvent rencontrer des difficultés à mettre en place ce mode travail à distance qui ne réunit plus aussi systématiquement les collaborateurs.

La confusion de l’espace de travail avec l’espace personnel rend plus difficile le respect des sphères personnelle et professionnelle.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Le télétravail à domicile peut entraîner une confusion entre espace de travail et espace de vie personnel puisque le domicile peut devenir un lieu d'activité professionnelle. Cette porosité est d'autant plus difficile à gérer qu'elle inclut des tiers qui sont les membres de la famille. Le télétravail nécessite donc une rigueur stricte entre temps de travail où le télétravailleur n'est pas disponible pour sa famille et temps personnel où le télétravailleur n'est plus disponible pour son employeur.

Il existe les deux risques de :

- **Empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle du fait de l'employé comme de l'employeur.** Le fait de pouvoir être constamment connecté à son bureau virtuel peut rendre certains télétravailleurs accros à cette connexion, au même titre que des salariés non télétravailleurs ne quittent plus leur Blackberry et le vérifie tout le temps. A l'inverse, il peut exister certains abus du management comme les mails ou coup de téléphone tardifs qui sont facteurs de stress pour le télétravailleur et qui l'empêchent de se consacrer à sa vie personnelle.
- **Empiètement de la vie personnelle sur la vie professionnelle.** La difficulté dans la situation de télétravail est le fait d'être physiquement présent dans un lieu personnel mais de n'être pas disponible pour les membres de cette vie personnelle. Ce décalage peut engendrer une baisse de productivité du télétravailleur ainsi que des frustrations et incompréhensions à la fois pour les membres de la famille et pour le télétravailleur.

D. La réticence des Institutions Représentatives du Personnel (cité à 24%)

La crainte de tensions avec les institutions représentatives du personnel peut freiner les initiatives de certaines entreprises.

La réaction des IRP est plus ou moins fortement appréhendée dans les entreprises en fonction de leur culture d'interaction avec les IRP (culture d'information, de collaboration, de négociation avec les IRP).

Actuellement, on observe que même s'ils craignent de perdre le lien avec leur base, les **partenaires sociaux ont une position plutôt favorable mais à nuancer sur le télétravail:**

- Le télétravail n'est pas un sujet prioritaire dans l'agenda des syndicats (retraites, chômage,...)
- Sans bloquer sa mise en œuvre, ils ne cherchent pas à promouvoir ce mode d'organisation
- Les IRP restent attentifs aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail

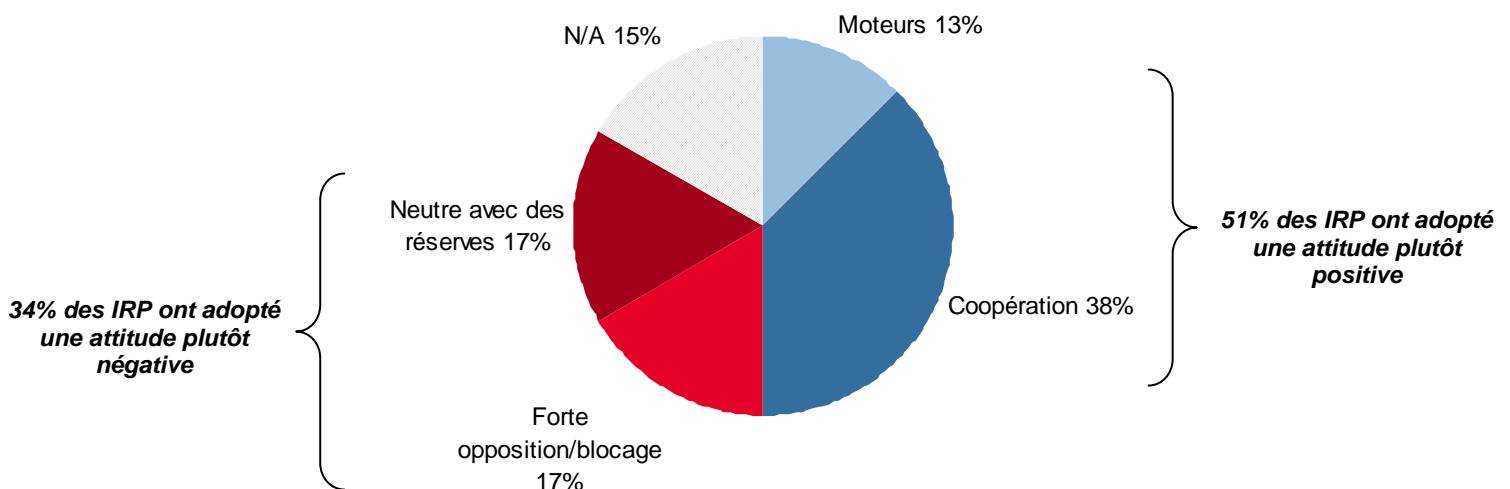
Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

- Edition de guides de négociation du télétravail (CFDT)
- Indemnités et équipement
- Droits et garanties collectives identiques à ceux des salariés non télétravailleurs

Le benchmark a permis d'identifier 4 attitudes des IRP face au télétravail :

- Les IRP coopératifs ont pu contribuer à la définition des modalités du télétravail
- Les IRP réservés n'ont pas bloqué le télétravail mais ont pu freiner sa mise en œuvre en étant très exigeant sur certains aspects du télétravail comme les indemnités ou le principe de réversibilité
- Les IRP en forte opposition ont pu, plus rarement, bloquer le projet de mise en œuvre du télétravail chez certaines entreprises ou la signature d'un accord d'entreprise
- Les IRP moteurs ont pu encourager des projets de mise en œuvre du télétravail dans une logique d'implication et de collaboration avec le management

Répartition des positions des IRP face au télétravail



Le graphique de répartition des positions observées des IRP dans les entreprises interrogées montre que **les IRP adoptent en majorité des attitudes coopératives voire motrices par rapport au télétravail** contrairement à l'a priori.

De plus, **les IRP sont de plus en plus poussés par leur base à adopter une attitude plus coopérative** dans la mise en place du télétravail. En effet, même si les IRP craignent une perte de proximité avec les salariés qu'ils représentent, ils ne peuvent pas ne pas soutenir les demandes de télétravail de la part de ceux-ci. C'est ainsi que dans certaines entreprises, les partenaires sociaux ont pu passer d'une opposition à une attitude coopérative voire motrice dans la mise en œuvre du télétravail.

Les IRP déjà moteurs sur le sujet du télétravail ont pu être associés très en amont du projet de mise en œuvre, comme membre du comité de pilotage et/ou de l'éventuelle expérimentation télétravail. Dans ces cas, les IRP ont pu être des moteurs et des garants d'un dispositif de télétravail juste et pérenne.

E. La faible diffusion & usage des technologies (cité à 20%)

Les outils de collaboration à distance existent et deviennent de plus en plus performants.

Les outils collaboratifs regroupent aussi bien les emails professionnels, que les intranets, les extranets, les outils de partage de documents et les messageries instantanées. Il existe des outils collaboratifs payants comme SharePoint ou Lotus Notes mais aussi des outils accessibles gratuitement en ligne comme Google documents ou Google agenda.

Ces outils collaboratifs sont de plus en plus ergonomique, offrent de plus en plus de fonctionnalités comme le partage de documents ou l'édition partagée et augmentent la fluidité et la performance de la collaboration à distance.

En revanche, le benchmark montre un déficit dans la compréhension et/ou dans l'utilisation de ces outils qui sont souvent peu ou mal utilisés.

Certaines entreprises sont dotées d'outils modernes et performants mais dont l'utilisation systématique n'est pas intégrée à la culture. Et même pour des outils aujourd'hui banalisés et massivement utilisés, comme le courrier électronique, il y a un véritable déficit de formation au bon usage de ceux-ci. Enfin, on observe que les besoins IT ne sont pas toujours intégrés à la stratégie de la /des DSI ce qui crée des problèmes de fluidité de la collaboration à distance et donc freine la mise en place du télétravail.

F. Les problématiques juridiques en suspens (cité à 16%)

Plusieurs problématiques juridiques restent en suspens pour la majorité des entreprises interrogées qui ont entamé la mise en œuvre du télétravail.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

- **L'hygiène, la santé et la sécurité continuent d'incomber à l'employeur alors que celui-ci a un accès restreint au lieu de travail alternatif que constitue le domicile.** « Que les travailleurs à domicile relèvent ou non de la définition donnée par le Code du travail, l'employeur est responsable de l'hygiène et de la sécurité de ses salariés et doit notamment procéder à l'analyse des risques ; veiller à l'installation, l'entretien et la vérification des équipements de travail et des installations électriques et à l'ambiance de travail (bruit, éclairage, aération) ; assurer l'information sur les risques liés au poste de travail et une formation à l'utilisation en sécurité de ces équipements de préférence avant la prise de poste ; si besoin fournir des équipements de protection individuelle. »¹⁵ Or l'accès de l'employeur au domicile de travail est subordonné à l'autorisation du télétravailleur. L'employeur a donc moins de prise sur ce lieu de travail alternatif dont il doit pourtant assurer la sécurité avec une obligation de résultat. En pratique, on observe que certaines entreprises conditionnent le passage en télétravail à une visite de conformité électrique du domicile, prise en charge ou non par l'employeur.
- **La qualification en accident de travail d'un accident, survenu par le fait ou à l'occasion de l'activité professionnelle, d'un télétravailleur à domicile.** Lorsque le salarié se trouve en situation de télétravail à domicile, la question de la preuve du caractère professionnel de l'accident se pose puisqu'il ne bénéficie pas de la présomption selon laquelle l'accident est d'origine professionnelle. Si un accident survient au domicile du télétravailleur, même pendant le temps de travail, il lui appartient de prouver, par tout moyen que l'accident est survenu par le fait à l'occasion du travail. Sans cadre juridique défini, le salarié peut rencontrer des difficultés de preuve.
- **La question de la couverture assurance des télétravailleurs à domicile ne semble pas encore clairement tranchée ni du côté des assureurs, ni du côté des entreprises.** La règle pratique que l'on observe majoritairement est que le télétravailleur doit prévenir son assureur de sa situation de télétravail à domicile. L'assureur peut demander au salarié une surprime pour cette couverture supplémentaire, qui est généralement prise en charge par l'employeur ou financée par le biais d'une prime d'installation.
- **L'indemnisation des m² utilisés pour l'activité professionnelle, notamment dans le cas du télétravail à l'initiative de l'entreprise,** qui a fait l'objet de la jurisprudence Nestlé du 7 avril 2010, amène à réfléchir sur le niveau d'indemnisation à adopter suivant que le télétravail soit à l'initiative du collaborateur ou de l'employeur.

¹⁵ http://www.inrs.fr/htm/le_travail_a_domicile.html

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

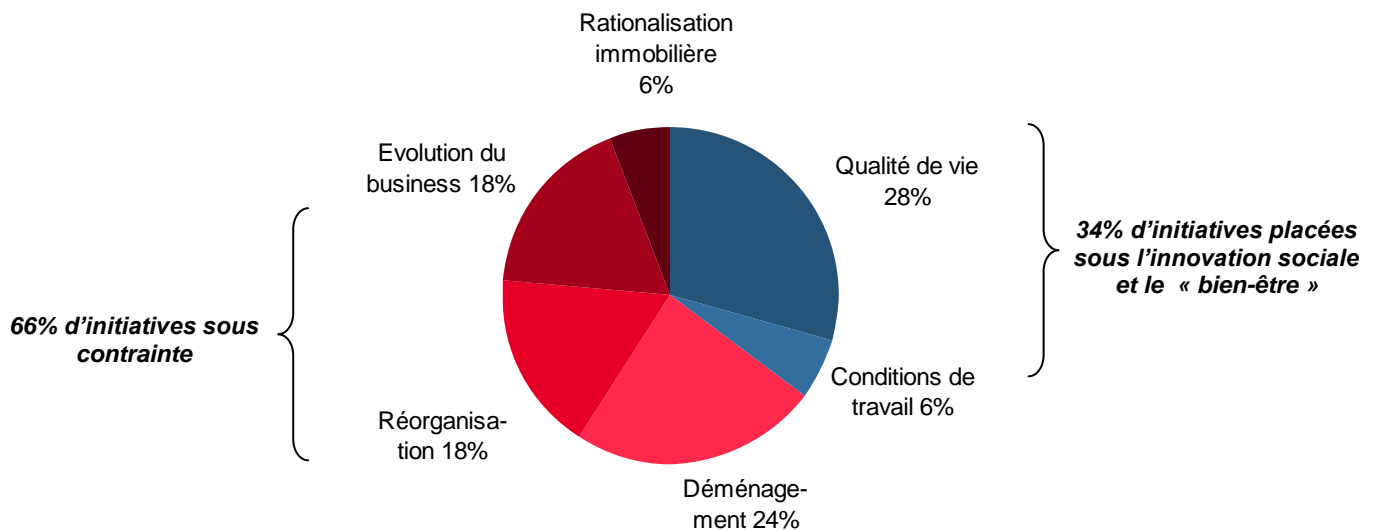
Il est intéressant de noter que **ces problématiques juridiques ne concernent que le télétravail à domicile** car dans le cas d'un télétravail en télécentre, l'employeur a plus facilement la main sur les questions d'assurance, de santé et de sécurité au travail.

Même si aucune entreprise interrogée n'a abandonné la mise en œuvre face à ces problématiques non résolues, **la généralisation du télétravail pourra accroître les risques juridiques qui en résultent.**

Les initiatives de mise en œuvre du télétravail

A. Origine

Motivation des initiatives



L'origine des initiatives « télétravail » couvrent des réalités diverses puisque 66% des initiatives sont contraintes contre 34% qui sont motivées par le bien-être et l'innovation sociale.

On observe une évolution dans le temps des motivations des initiatives.

Les précurseurs de la mise en place du télétravail ont lancé leur projet sous contrainte (EDF, Veolia, IBM). Les motivations étaient principalement la nécessité d'accompagner une réorganisation géographique ou de réaliser des économies immobilières. Le caractère contraint a pu faciliter ces projets car il impose un planning plus serré avec une obligation d'adaptation à cette contrainte à terme. Bien que les projets contraints soient souvent portés à un haut niveau, le caractère contraint n'est pas nécessairement un facteur clé de succès pour les initiatives télétravail.

Le bien-être comme motivation prend de plus en plus d'importance pour les entreprises. En effet, le bien-être au travail est un sujet au cœur de l'actualité médiatique et législative depuis 2 ans. Les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à chercher des solutions pour améliorer les conditions de travail de leurs salariés et pour prévenir au mieux les risques psychosociaux. De plus, la responsabilité de l'employeur tend à s'élargir concernant les risques psychosociaux car il a maintenant une obligation de résultat dans la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

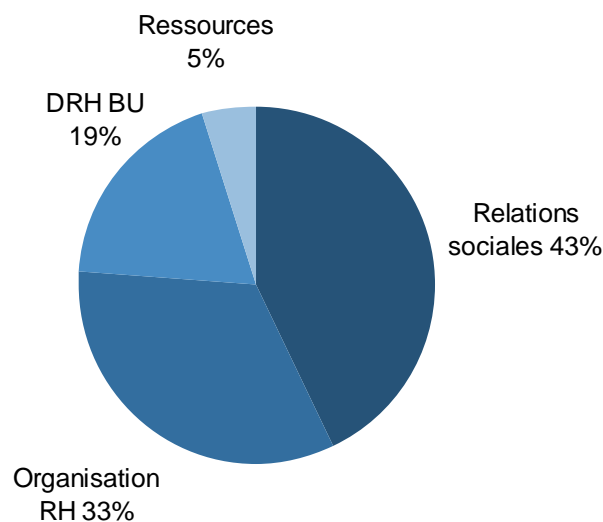
Néanmoins, le benchmark montre que seules 34% des initiatives ont eu pour origine l'amélioration des conditions de travail alors que c'est le principal avantage cité par 52% des entreprises interrogées.

Quelle que soit l'origine de l'initiative, les entreprises interrogées constatent que le télétravail est un outil favorisant une plus grande flexibilité et une plus grande mobilité dans l'organisation du travail.

Certaines entreprises ont donc opéré un changement d'ambition après avoir pris la mesure des avantages du télétravail pour l'intégrer dans un projet de culture managériale (ex: Microsoft, Alcatel).

L'origine du projet télétravail influe sur la nature du porteur du projet.

Répartition des initiatives par porteur du projet



Le benchmark montre que les projets sont majoritairement portés par les relations sociales (Carrefour, ADP, EDF, HP, L'Oréal Grand Public). Le télétravail nécessitant une transformation du contrat de travail pour les télétravailleurs, il nécessite la consultation des IRP, prérogative des services de relations sociales.

Les projets peuvent également être portés par le service en charge de l'organisation RH & Best practices RH (SNCF, Danone, Crédit Agricole), par le DRH de BU (Air France) et dans une moindre mesure, le service des Ressources (Renault).

B. Matrice de croisement appétence culturelle et démarche vis-à-vis du télétravail

1. Méthode d'analyse et d'appréciation de l'appétence culturelle

L'appétence culturelle a été appréciée selon deux axes majeurs : la culture managériale et la culture de travail à distance.

La culture managériale comprend la nature des relations hiérarchiques, la nature des relations sociales, les pratiques de travail en équipe, l'autonomie et la responsabilité qu'ont les collaborateurs.

La culture de travail à distance prend en compte le degré de nomadisme de la culture et le niveau d'équipement mobile des collaborateurs.

| La culture managériale | | La culture du travail à distance | |
|---|--|---|--|
| Nature de la relation hiérarchique, relation sociale | Pratiques de travail en équipe, autonomie & responsabilités | Degré de nomadisme de la culture | Equipement mobile et virtualisation de l'environnement de travail |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Management par objectif de tous les collaborateurs ▪ Rapports de confiance entre le management et les collaborateurs ▪ Supérieurs hiérarchiques accessibles ▪ Dialogue social fluide et collaboratif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomie encouragée et appréciée ▪ Responsabilisation des collaborateurs ▪ Organisation en mode projet et transversalité ▪ Culture de partage de l'information | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractère nomade de l'activité de l'entreprise ▪ Forte acceptation du nomadisme | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipement mobile de la majorité des collaborateurs (PC portable, téléphone portable...) ▪ Mise à disposition et usage courant d'outils collaboratifs |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Management présentiel ▪ Manque de confiance entre le manager et le collaborateur ▪ Supérieurs hiérarchiques peu accessibles ▪ Dialogue social conflictuel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Management à la tâche ▪ Culture du contrôle ▪ Organisation hiérarchique ▪ Rétention de l'information | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractère sédentaire de l'activité de l'entreprise ▪ Attachement à la présence sur le lieu de travail habituel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipement mobile limité et réservé aux collaborateurs nomades et/ou de haut niveau hiérarchique ▪ Outils collaboratifs peu diffusés |

2. Méthode d'analyse et d'évaluation de la démarche

L'étude de benchmark nous a permis d'identifier trois types de démarches adoptées par les entreprises pour la mise en place du télétravail. Ces trois démarches se distinguent à la fois par leurs objectifs, par la population

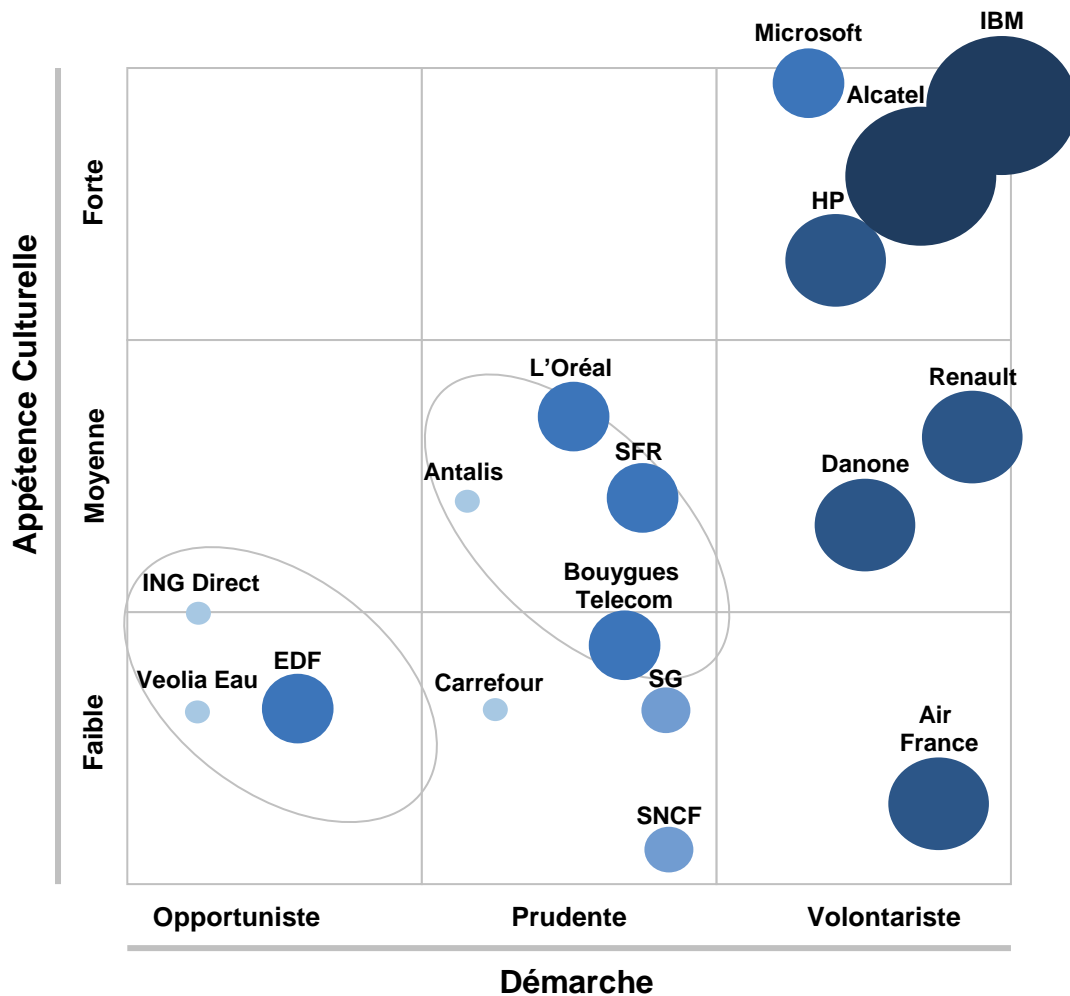
Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

concernée, par les modalités du télétravail, par le type de formalisation juridique et par l'ambition qu'elles reflètent.

| | Démarche opportuniste | Démarche prudente | Démarche volontariste |
|--------------------------------|--|--|--|
| Objectif | Répondre à des besoins ponctuels | Tester l'adhésion des collaborateurs et la faisabilité de la mise en œuvre | Préparer un déploiement global sur l'ensemble de la population |
| Population concernée | Collaborateurs ayant effectué des demandes spontanées de télétravail | Collaborateurs motivés par l'expérimentation du télétravail | Collaborateurs motivés et dont les tâches sont télétravaillables |
| Modalités | Négociées à l'amiable au cas par cas | Prédéfinies dans les grandes lignes pouvant être différenciées et/ou évolutives afin d'ajuster le dispositif à la culture et à l'activité de la population laboratoire | Prédéfinies et identiques par catégorie de télétravailleurs potentiels |
| Formalisation juridique | - Eventuellement un avenant intuitu personae au contrat de travail | - Avenant type au contrat de travail à durée déterminée, renouvelable - Eventuelle concertation sur l'accord d'entreprise | - Avenant type au contrat de travail - Accord d'entreprise négocié |
| Ambition | Déploiement limité, pas de volonté de développer l'initiative | Lancement d'un projet global si le bilan du laboratoire est positif | Intégration du télétravail à la culture managériale de l'entreprise |

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

3. Matrice de positionnement par rapport à l'appétence culturelle et à la démarche adoptée



Dimensionnement des initiatives



< 20 personnes



<= 100 personnes



> 100 personnes



> 200 personnes



> 1000 personnes

En moyenne, plus l'appétence culturelle est forte, plus la démarche est volontariste. En effet, l'appétence culturelle est un facteur d'adhésion qui facilite une approche directe de la mise en place du télétravail. Elle permet également un développement plus important du nombre de télétravailleurs. On peut citer comme exemple les entreprises du secteur technologique qui ont mené les projets de grande ampleur.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Cependant, une démarche volontariste peut compenser une appétence culturelle plutôt moindre au télétravail pour aboutir à un nombre de télétravailleurs important. C'est notamment le cas d'Air France, qui, grâce à une approche graduelle de mise en télétravail et de preuve du gain de productivité, comptabilise aujourd'hui près de 300 télétravailleurs.

La maturité technologique et le niveau d'ambition sont également des facteurs déterminants dans la mise en place du télétravail.

Les facteurs clés de succès des initiatives télétravail

A. Conduire le changement pour faire évoluer la culture managériale vers une culture de management à distance (cité à 64%)

Les principales réticences à la mise en œuvre du télétravail sont venues des managers, c'est pourquoi le travail d'accompagnement auprès de ceux-ci semble primordial pour lever leurs réticences. L'accompagnement passe par l'implication du middle management dans le projet télétravail, la communication, la preuve par l'exemple et l'aide à la mise en pratique.

La conduite du changement permet de préserver la relation managériale malgré la distance physique car elle rassure les managers par l'apport de nouvelles pratiques managériales et les convainc de l'intérêt de cette nouvelle organisation du travail.

Elle permet également d'instaurer ou de renforcer la relation de confiance entre manager et collaborateur, facteur de responsabilisation, de motivation et donc d'efficacité. En cas de déficit de confiance dans la relation managériale, la distance imposée régulièrement par le télétravail en sera révélatrice. C'est la conduite du changement, dont l'accompagnement des équipes fait partie, qui permettra de pallier ce manque de confiance.

B. Adopter une approche graduelle pour assurer l'adhésion des acteurs les plus réticents (cité à 32%)

Adopter une approche graduelle permet d'assurer l'adhésion des parties prenantes les plus réticentes par l'exemplarité des populations pilotes choisies, la preuve de l'efficacité par l'exemple et par la montée en puissance des outils technologiques qu'elle autorise.

Tout d'abord, choisir des populations pilotes exemplaires permet une bonne amorce de l'approche graduelle car les populations choisies, si elles sont intéressées à la réussite du projet, vont pouvoir constituer un puissant vecteur de communication et de promotion autour du télétravail.

Ensuite, la mise en place progressive du télétravail permet de prouver l'efficacité du télétravail par l'exemple. Malgré tout ce qu'un acteur réticent pourra entendre d'experts ou d'expériences d'autres entreprises, la preuve par l'exemple d'un de ses pairs dans l'entreprise est le moyen le plus puissant de vaincre son a priori.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Comme évoqué plus haut, un niveau technologique minimum est requis pour la mise en œuvre du télétravail mais peut nécessiter un fort investissement. **L'approche graduelle permet de réaliser cette montée en puissance des outils technologiques vers une plus grande virtualisation de l'environnement de travail.**

Enfin, l'adoption d'une approche graduelle, notamment via un laboratoire expérimental, permet d'ajuster les modalités de télétravail à l'activité de l'entreprise. Cet ajustement au fur et à mesure permet d'impliquer plus fortement les parties prenantes et d'aboutir à un modèle de télétravail qui correspond à l'activité et à la culture de l'entreprise.

Pour illustrer ce facteur clé de succès, on peut citer l'exemple de la direction commerciale France d'Air France. Air France a mis en œuvre le télétravail progressivement en commençant par les commerciaux puis les activités stockables dont la productivité était facilement mesurable, comme le traitement des réclamations. Une fois que les preuves de la faisabilité et de la productivité ont été faites, de plus en plus d'acteurs ont été intéressés et le télétravail continue de se déployer graduellement.

C. Donner de l'ambition au projet pour intégrer le télétravail comme un mode d'organisation reconnu au sein de l'entreprise (cité à 24%)

L'évolution culturelle induite par la mise en place du télétravail suppose un sponsor transverse de haut niveau qui puisse donner une impulsion globale, donner la mesure de l'ambition et favoriser l'adhésion et la coordination des multiples acteurs impactés.

De plus, comme évoqué plus haut, le développement du télétravail passe par sa généralisation qui nécessite de **mener une (r)évolution culturelle pour la reconnaissance du télétravail comme une réelle organisation alternative de travail.** Sans ce changement culturel, le télétravail risque d'être mis en place « techniquement » sans que les collaborateurs osent le demander et/ou sans que les managers ne l'acceptent.

D. Investir dans l'équipement et les aspects IT pour renforcer la virtualisation du poste de travail (cité à 24%)

Mettre en place une stratégie IT alignée sur les besoins du télétravail est essentiel pour assurer la réussite d'un projet télétravail car la technologie est essentielle pour permettre le travail à distance de manière fluide mais doit se faire oublier pour emporter l'adhésion.

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

Se doter d'équipement technologique permet le travail à distance, donc le télétravail, de manière fluide et efficace. L'équipement technologique nécessaire recouvre aussi bien le niveau de matériel et d'équipement mobile fourni aux collaborateurs que la mise en place d'outils de collaboration web 2.0. D'ailleurs, le benchmark montre qu'une culture d'entreprise intégrant un certain degré de virtualisation constitue un terrain plus favorable au développement du télétravail.

Faire oublier la technologie est tout aussi important pour emporter l'adhésion. En effet, les difficultés d'utilisation et les bugs éventuels peuvent dissuader les managers d'accepter les situations de télétravail sur le motif de la complexité à travailler à distance. Le télétravail nécessite déjà un effort d'adaptation de la part des managers et des collaborateurs, c'est pourquoi la technologie doit avoir un rôle facilitateur dans cette adaptation. Faire oublier la technologie signifie s'assurer de la performance, de l'ergonomie et de l'homogénéité des outils mis à disposition.

Par exemple, le développement du télétravail chez Microsoft a été aidé par le virage technologique pris par Microsoft et notamment par la mise en place d'outils collaboratifs homogènes (vidéoconférence, partage d'écrans, instant communication, communication par voix sur IP) et ergonomiques.

Les grands principes de mise en œuvre

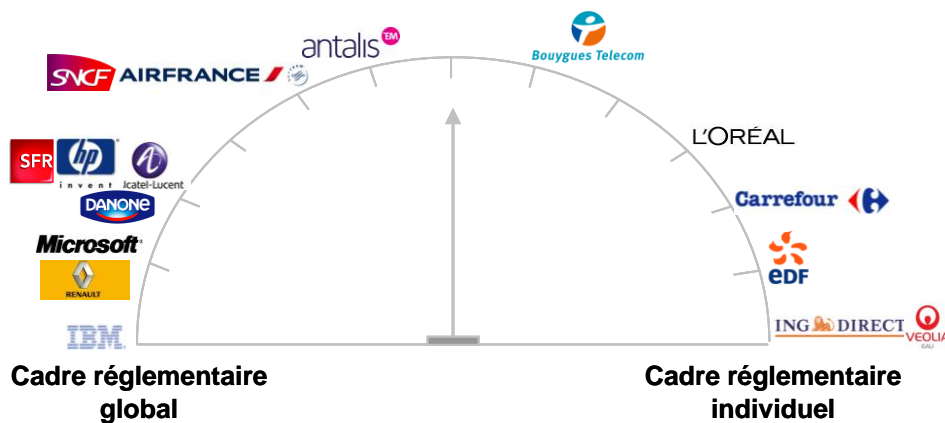
A. Mise en œuvre des principes directeurs

Le choix des principes directeurs témoigne du rythme et de l'envergure donnée à la transformation.

- **L'envergure du cadre réglementaire** : d'un cadre réglementaire global à un cadre réglementaire individuel
 - Existence ou non d'un accord d'entreprise, d'une charte, d'un avenant type ou intuitu personae, d'un accord tacite et de leur périmètre d'application
- **Le rythme de télétravail** : d'un rythme prédéfini & fixe à un « rythme à la carte »
 - Mode de fixation des jours télétravaillés et souplesse accordée dans le rythme de télétravail
- **La virtualisation de l'environnement** : d'une virtualisation minimum à une virtualisation maximale
 - Qualité et exhaustivité de l'accès à distance aux ressources de l'entreprise (messagerie, data, outils), qualité de l'organisation collaborative et existence d'espaces d'échanges virtuels
- **La prise en charge de l'équipement/installation** : d'une prise en charge minimum à une prise en charge maximale
 - Nature des équipements fournis, niveau d'accompagnement à l'installation (prime d'installation...) et de l'indemnisation des frais connexes (ADSL, électricité...)

B. L'envergure du cadre juridique

L'envergure du cadre réglementaire



Une individualisation au cas par cas peut révéler deux situations par rapport au télétravail:

Etat des lieux et recueil des pratiques de mise en place du télétravail

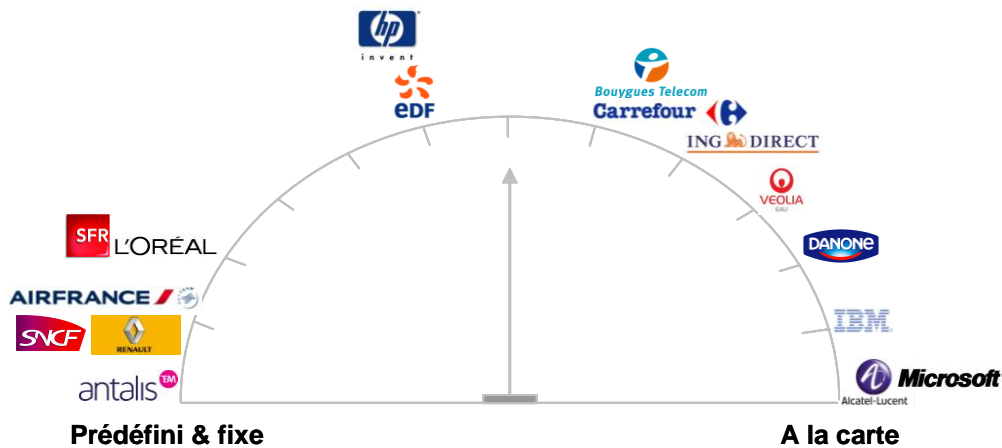
- Une vision du télétravail comme pratique exceptionnelle sans réelle volonté de développement (EDF, ING Direct, Veolia Eau)
- Une démarche apprenante vis-à-vis du télétravail amenée à évoluer progressivement vers une démarche globale (Carrefour, L'Oréal, Bouygues Telecom)

Un cadre réglementaire global peut révéler deux situations par rapport au télétravail :

- Les entreprises « prudentes » arrivées à maturité sur le sujet (Renault, Air France, Alcatel, Danone, SNCF)
- Les entreprises ayant adopté une démarche volontariste dès le départ (IBM, Microsoft, HP, SFR)

C. Rythme de télétravail

Le rythme de télétravail



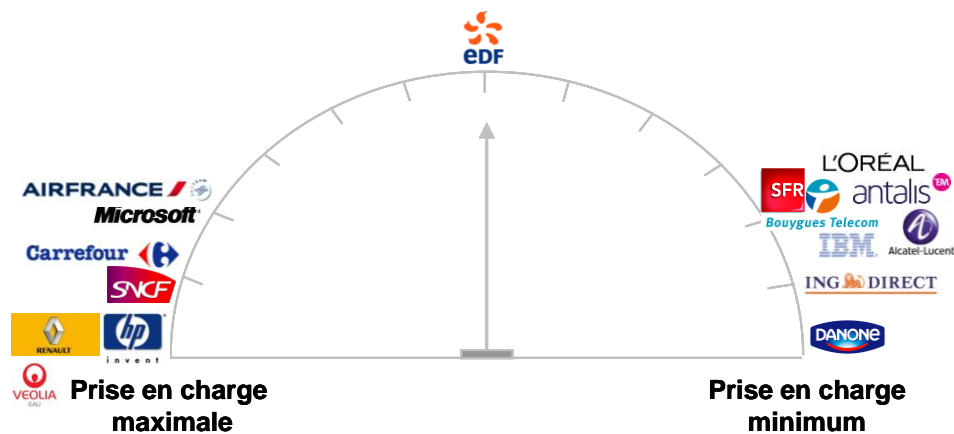
Un rythme prédéfini & fixe peut révéler deux objectifs vis-à-vis du télétravail:

- Obliger les acteurs impliqués à s'adapter à cette nouvelle organisation
- Minimiser les impacts de la mise en place du télétravail

Un rythme à la carte permet de maximiser la flexibilité introduite par le télétravail mais nécessite une organisation elle-même flexible

D. Equipement & prise en charge

La prise en charge de l'équipement

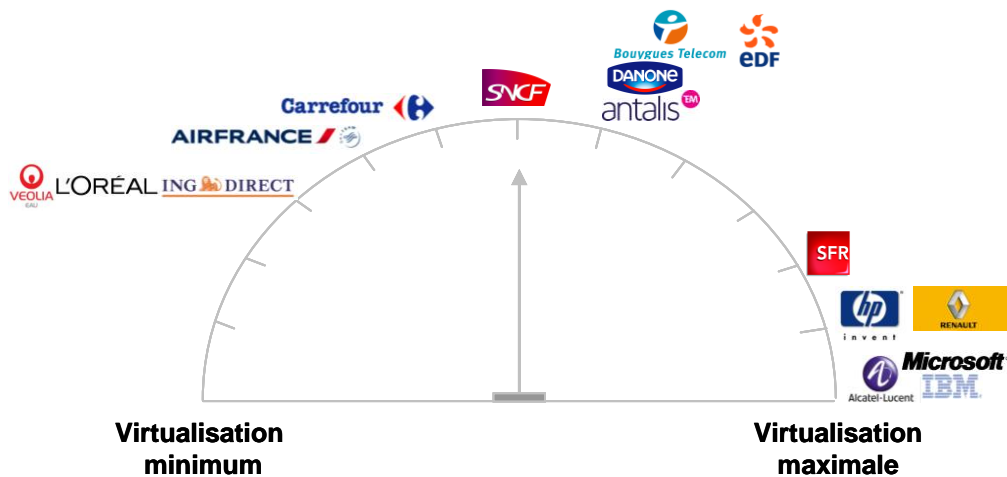


Le niveau d'équipement et de prise en charge est souvent révélateur de la perception du télétravail

- Le télétravail perçu comme un avantage offert aux salariés entraîne un niveau d'indemnisation plus faible (Danone)
- A contrario, le télétravail imposé suppose un niveau d'indemnisation généralement élevé (HP)
- Le télétravail perçu comme un avantage commun à l'entreprise et aux salariés engendre un niveau d'indemnisation normal voire élevé (Air France, Renault)

E. Degrés de « virtualisation »

La virtualisation de l'environnement de travail



- Il existe un niveau minimum de virtualisation nécessaire à la pratique du télétravail
 - La virtualisation de certains documents et processus est un pré requis à la mise en place du télétravail
- Les entreprises du secteur technologique montrent un niveau de virtualisation plus important
 - L'importance du développement du télétravail peut souvent être corrélée au niveau de virtualisation du poste de travail de l'entreprise
- La forte intégration des outils informatiques à la culture d'entreprise a facilité le développement du télétravail (Alcatel, HP, Microsoft, IBM...)
- A l'inverse, une faible virtualisation de l'environnement de l'entreprise peut freiner le développement du télétravail
 - Si les outils existent sans être homogènes ni simples d'utilisation, ils ne feront que renforcer la crainte de perte de productivité des managers
 - Si les outils existent, sont efficaces, mais que leur utilisation n'est pas intégrée à la culture, le développement du télétravail sera plus difficile

Les enseignements

Le télétravail constitue une véritable **opportunité de réponse à l'enjeu d'amélioration du bien-être des collaborateurs dans l'entreprise tout en préservant voire en améliorant l'efficacité.**

Pour ne pas en faire qu'un simple outil RH, **le télétravail doit nécessairement s'inscrire dans une démarche globale, dotée d'une véritable ambition et portée au niveau le plus haut.**

Pour assurer sa réussite, **le projet doit s'accompagner d'une évolution de la culture managériale**, frein majeur identifié par une grande majorité des entreprises ayant déjà mis en place le télétravail et qui suscite le plus d'appréhension en interne. Nous identifions au moins deux axes à renforcer :

- Le management de proximité pour lui redonner une place et de nouveaux repères en accord avec les évolutions de l'organisation du travail
- La confiance dans la relation entre le manager et son collaborateur pour une plus grande responsabilisation

Le choix d'une mise en place progressive à l'appui d'un laboratoire permet de lever les a priori et de faire évoluer les mentalités sur la durée pour :

- Obtenir l'adhésion d'un plus grand nombre en montrant que cela marche : « la preuve par l'exemple »
- Ajuster le dispositif, notamment, dans la définition des grands principes

Profiter de la position plutôt positive vis-à-vis du télétravail des Institutions Représentatives du Personnel, pour les associer à la construction du futur cadre de travail.

Malgré une impulsion Groupe, aucun des projets étudiés n'a abouti à un modèle unique compte tenu de spécificités locales trop souvent disparates sur les aspects sociaux, managériaux et réglementaires.