

## Le télétravail et la transformation des organisations



# ÉDITO – FRANÇOISE GRI



Françoise Gri, senior advisor chez Sia Partners, ancienne présidente-directrice générale d'IBM France, de Manpower branche France et Europe du Sud, puis directrice générale du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, observe et contribue aux évolutions des modes de travail depuis plus de 20 ans.

## Télétravail... ou changement culturel ?

Si la loi en France n'encadre le sujet que depuis 2012, les premiers projets de télétravail datent de la fin des années 90. On a donc aujourd'hui beaucoup de recul et d'expérience sur les conditions de succès de ces démarches. Si l'on devait résumer, on dirait : beaucoup d'avantages pour tous, à condition de faire plus de management, mais un management différent. A l'heure du changement qu'impose la transformation digitale des entreprises, il est intéressant de s'interroger sur comment ces nouvelles pratiques de management vont également faciliter l'indispensable nouvelle évolution culturelle des organisations.

## Revenons d'abord sur l'histoire.

Les sociétés précurseuses, dont IBM, ont d'abord développé le concept de mobilité pour leurs équipes de commerciaux et de consultants. Les collaborateurs étaient équipés de PC portables pour que ceux-ci puissent travailler à distance — chez eux ou n'importe où ailleurs — et des espaces de co-working étaient testés à l'extérieur des grandes agglomérations pour permettre l'accès à des équipements plus sophistiqués : imprimantes rapides, vidéoconférence par exemple. Ces collaborateurs étaient déjà autonomes dans l'organisation de leur travail qui exigeait par structure beaucoup de déplacements et une part d'activité importante exercée à l'extérieur de l'entreprise. Le premier objectif était donc d'augmenter le confort et la productivité de ces équipes en leur évitant de devoir 'repasser' au bureau pour traiter leurs tâches sédentaires.

Très vite, l'opportunité d'optimiser l'espace de bureaux, qui était par conséquent sous utilisé, est apparue évidente. Ont donc été développés plus largement des espaces de travail partagés où les postes de travail n'étaient plus attribués nominativement, chacun s'installant là où il y avait une place libre, ou réservant une salle de réunion à l'avance pour travailler avec d'autres.

A cette époque aussi, la globalisation des fonctions a amené certains collaborateurs à travailler de façon plus intensive avec des collègues localisés ailleurs dans le monde qu'avec des personnes présentes dans le même immeuble, et pour ceux-ci, travailler depuis leur domicile est devenue une évidence.

Et puisque les cadres travaillaient à distance, les fonctions supports : secrétariat, fonctions administratives pouvaient également devenir 'mobiles' et ce d'autant plus que les centres de services partagés s'emparaient des activités sédentaires de production qui demandaient une supervision plus rapprochée.

Ces transformations du mode de travail de tous ont été facilitées par l'adoption de la téléphonie sur IP qui permettait de virtualiser un poste de travail complet, par l'évolution de la connectivité et du téléphone mobile, ainsi que par la mise à disposition d'intranets très complets permettant à chaque collaborateur, où qu'il soit, d'accéder à l'information dont il avait besoin et de gérer les petites procédures de la vie quotidienne comme les demandes de congés et les remboursements de notes de frais.

C'est donc par cercles concentriques, et aidées par l'évolution de la technologie, que ces entreprises pionnières ont petit à petit changé totalement l'organisation du travail de la majorité de leurs équipes.

Rapidement après le démarrage de ces initiatives, est apparue la nécessité d'accompagner cette nouvelle mobilité au-delà de la mise en place des outils, et de travailler plus largement sur les comportements :

- pour éviter les attitudes non respectueuses de la communauté : la pollution sonore dans les espaces de travail partagés, l'appropriation systématique des espaces de co-working ou des salles de réunion, la dégradation plus importante du matériel ou de la propreté des lieux... parce que l'usage des locaux se faisait plus anonyme, l'autorégulation par le groupe de travail ne s'y développait pas de la même façon,
- pour s'assurer de l'existence et de la qualité des moments collectifs dans les organisations : il est tellement plus facile de faire son mail pendant une conférence téléphonique que d'y contribuer, et si simple de croire que parce que l'on a tenu une téléconférence on a fait son travail de manager !
- pour aider les managers à mettre en place de nouvelles pratiques d'interaction avec leurs collaborateurs : points réguliers quotidiens ou hebdomadaires, réunions d'équipes structurées, usage de 'chats' etc... et les aider à choisir le bon media (mail, téléphone, réunion physique) pour que ces moments soient les plus efficaces.
- pour aider les collaborateurs à gérer leurs temps de travail et leurs temps de vie personnelle.

De fait, on a découvert assez vite que pour être plus mobile et plus flexible, il fallait formaliser plus systématiquement des rituels de management ainsi que des rituels d'interaction et de partage. Il a fallu un peu plus de temps pour constater que ces nouveaux modes d'organisation du travail, s'ils apportaient effectivement à la fois plus de productivité pour l'entreprise et plus de flexibilité

# COMITÉ ÉDITORIAL



• Pierre de Villeneuve  
*Comité de rédaction*



• Claire Gallois-Xie



• Thomas Troublaiewitch

## Liste des contributeurs

• Pauline de Crouzet-Zebel

pour les collaborateurs dans l'organisation de son temps, avaient aussi pour conséquence de casser les relations informelles sur les lieux de travail lorsqu'ils devenaient la norme 5 jours sur 5. Plus de conversations à la machine à café, moins de discussions impromptues, pas de rencontre non planifiée, le lien de chacun avec sa communauté s'affaiblissait avec le temps, impactant le climat et le niveau d'engagement.

Il y avait aussi ces collaborateurs totalement isolés que de mémoire de managers on n'avait plus vus depuis plusieurs mois : ou qu'ils aient décidé eux-mêmes de pousser la logique du travail à distance en allant s'installer loin 'à la campagne', ou que ce mode de travail ait permis une évolution des organisations en évitant de coûteuses relocalisations ou restructurations, changeant la mission ou la ligne hiérarchique d'un collaborateur tout en conservant sa localisation initiale.

Ces dérives constatées, il est devenu impératif d'édicter des limites, limites du nombre de jours de travail hebdomadaires ou mensuels passés totalement hors des locaux de l'entreprise, limites dans la fragmentation physique des organisations, limites dans les actes de management pratiqués à distance. Et en même temps, il a fallu inventer de nouveaux moments collectifs pour encourager les rencontres et les échanges.

Aujourd'hui, en dehors de cas exceptionnels comme celui de Yahoo (voir encadré), il ne viendrait à l'esprit de personne dans ces entreprises pionnières de revenir en arrière et d'exiger de leurs collaborateurs une présence physique à des horaires fixes.

Mais la nécessité de réinventer les pratiques de management a été mise en évidence ainsi que celle de les penser au niveau de l'entreprise et de les formaliser. Sont apparues indispensables :

- la mise en place d'une structure de réunions pour systématiser les interactions indispensables à la conduite de l'activité et à l'atteinte des objectifs
- la codification des actes incontournables de management, le manager ayant à développer à la fois un rôle de coach et d'animateur, très éloigné de celui du contrôleur jouant de sa position hiérarchique
- la mise en place de moments de rencontres et de partages indispensables au développement de communautés et réseaux spécialisés, pour que le collaborateur, travaillant en autonomie, soit connecté à des groupes, au-delà de son organisation hiérarchique, suivant ses intérêts et ses missions

Il est intéressant de constater que ces nouveaux piliers du management sont aussi ceux qui facilitent la mise en place d'organisations agiles, donnant des articulations fixes au fonctionnement d'équipes produisant de façon permanente en mode projet.

L'accompagnement d'un projet de télétravail et de mobilité doit donc bien être conçu comme l'accompagnement d'une transformation culturelle et managériale et non pas seulement comme celui d'un projet immobilier ou de bien-être au travail.

# SOMMAIRE

Le télétravail est pratiqué depuis longtemps par les entreprises les plus innovantes ou les plus mondialisées. En France, il s'est développé par la Loi depuis 2012 et, en juillet 2016, 64% des salariés se disaient favorables au télétravail<sup>1</sup>.

Au-delà des avantages liés à l'amélioration de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, il intègre les réflexions liées aux performances économiques et sociales des organisations – dont les modes de production – ainsi qu'à l'optimisation des coûts, notamment ceux liés à l'immobilier.

Ainsi, le télétravail transforme ; il transforme les modes de travail, les modes de management, les modes d'interaction entre salariés ; il touche l'ensemble des piliers de la culture d'entreprise et la modifie.

Sous-tendant une autonomie et une responsabilisation des salariés comme des managers, il suppose une agilité nouvelle dans le travail. Il exige aussi de sortir les notions de « subordination » et de « temps de travail effectif » de nos schémas mentaux, piliers de nos relations au travail, pour intégrer celles de « confiance » et de « contrôle à la tâche ».

Et de nombreuses questions se posent encore, en particulier sur l'investissement qu'il représente et le risque juridique lié à l'obligation de résultat de l'employeur portant sur la santé et la sécurité de ses salariés. Ce dernier point emporte la question du contrôle des conditions de travail au domicile, souvent traitées par simple déclaration du salarié.

Peut-être sont-ce les raisons des réticences françaises à passer à l'heure du travail à distance ?

A ces incertitudes en attente de jurisprudence, s'ajoute une insécurité juridique liée à la construction toujours en cours du dispositif. En effet, la Loi Travail d'août 2016 crée le « droit à la déconnexion » qu'il s'agira d'intégrer dès 2017 dans les relations sociales, et la concertation nationale interprofessionnelle d'octobre 2016 dont les éléments de sortie sont à ce jour inconnus, pourrait encore modifier l'ingénierie générale du télétravail.

C'est pourquoi il nous semble essentiel d'approcher le télétravail avec les méthodologies du changement et de la transformation. En intégrant d'une part toutes les parties prenantes (les lignes managériales, l'I.T, les salariés, les Ressources Humaines, les lignes managériales stratégiques, les Instances Représentatives du Personnel, la Communication...) et d'autre part, en utilisant l'ensemble des outils de la politique RH et de l'embarquement liés à un projet de transformation réussi. C'est aussi de cette coopération transversale que naîtra une véritable « expérience salariée ».

## **Le télétravail, comme mode de travail, pose la possibilité de l'évolution des cultures d'entreprise**

### **1. Le télétravail est un pont entre l'amélioration des conditions de travail, la qualité de vie au travail et la performance économique de l'entreprise**

Les avantages du télétravail pour le salarié

Les avantages du télétravail pour l'entreprise

L'exemple des Etats-Unis, une mise en place complète et décomplexée

### **2. En France, la loi de 2012 a favorisé l'utilisation du télétravail par le CAC 40**

Historiquement peu utilisatrice du dispositif par rapport à ses voisins, la France a initié un mouvement normatif qui se poursuit aujourd'hui

Depuis que la France a initié son travail d'intégration juridique, le CAC 40 se saisit du dispositif

### **3. Malgré un cadre juridique concis et simple d'utilisation, le télétravail comporte un certain nombre de risques**

Anticiper les fortes incertitudes juridiques

Anticiper les risques managériaux et de déstabilisation de l'organisation

### **4. Accompagner et anticiper les changements liés aux modes de travail : un véritable projet de transformation**

Pourquoi choisir le télétravail : anticiper les changements culturels liés au travail à distance

Comment mettre en place le télétravail ? Définir les modalités d'application du dispositif

Quand lancer le télétravail ? Accompagner les acteurs à la mise en oeuvre du télétravail et à ses conséquences

Quelles mesures proposer pour embarquer et ancrer ce mode de travail dans l'organisation

<sup>1</sup> Etude Randstad Awards 2016

# LE TÉLÉTRAVAIL, COMME MODE DE TRAVAIL, POSE LA POSSIBILITÉ DE L'ÉVOLUTION DES CULTURES D'ENTREPRISE

## LA TERTIARISATION DES ÉCONOMIES A FAVORISÉ LES RÉFLEXIONS SUR LES MODES DE TRAVAIL

Née de l'amélioration des techniques de production et de l'évolution des technologies, l'adéquation entre organisation du travail et productivité a pris un tournant nouveau depuis la tertiarisation des économies.

En effet si l'essor des activités de service a favorisé la dissociation entre le « lieu de production » et le « lieu de travail », la révolution technologique (et digitale) a permis de concrétiser cette séparation. En 2014, la contribution du secteur tertiaire dans le PIB mondial atteint 62,5%.

A cette tertiarisation grandissante s'ajoutent depuis 20 ans des évolutions des législations européennes et nationales concernant la santé au travail (physique par la pénibilité comme psychique par les RPS), la sécurité et les conditions de travail en général.

Tous ces éléments, intégrés à la RSE, contribuent à l'explosion des notions de « qualité de vie au travail », de « bonheur au travail »... dont les « modes de travail » et la « digitalisation », aux définitions tout aussi lâches, sont devenus les principaux vecteurs.

**S'ajoutent à ces réflexions la rentabilisation de l'actif immobilier et, partant, la question de la présence du salarié sur son lieu de travail**

Fort des possibilités techniques et technologiques, il s'agissait de se demander, si, après tout, la présence même du salarié sur son lieu de travail était essentielle à la création de valeur collective. Et en temps de restriction budgétaire, de chercher dans la maîtrise des coûts liés à l'immobilier, au mobilier et consommables, des leviers de performance et de rentabilité.

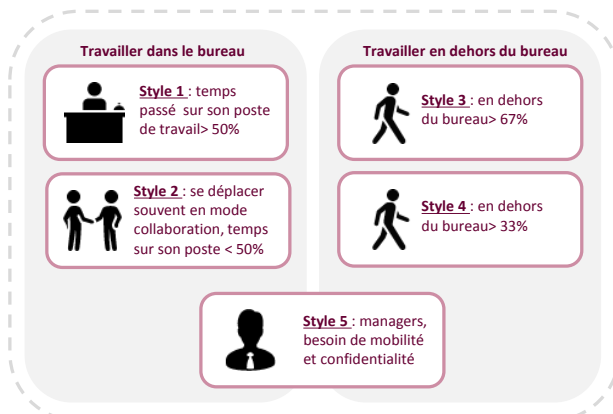
Tous les indicateurs étaient donc conjugués pour repousser la notion de « murs » et de « bureau », pour inciter les salariés à travailler seuls ou en équipe, en dehors de leur bureau, au sein de Fab Labs, de bureaux satellites ou plus simplement de chez eux.

## Microsoft Workplace Advantage Program (WPA): travailler autrement et améliorer sa productivité

Microsoft est un des précurseurs dans la conception d'espaces de travail et dans les modes alternatifs de travail. En 2004, l'entreprise a connu une croissance rapide de 17% de ses effectifs en un semestre. L'entreprise s'est alors interrogée sur les besoins de ses clients internes : c'est ainsi qu'est né le *Workplace Advantage Program*. Au travers d'enquêtes et d'entretiens avec des salariés, Microsoft a distingué cinq styles de travail.

Un aménagement des espaces de travail a été mis en place en fonction des différents styles de travail : instauration des hub spaces, des salles privées, des *open spaces*. L'espace individuel est diminué de 16m<sup>2</sup> à 11 m<sup>2</sup>, générant une réduction des coûts immobiliers et de la consommation d'énergie.

Le résultat est 10% d'augmentation de satisfaction des salariés, 3% d'amélioration de productivité et 23% de croissance en collaboration. L'utilisation de la technologie par tous les salariés joue un rôle positif également dans les nouveaux modes de travail.



## RENTABILISÉS, LES ESPACES DE TRAVAIL SONT PENSÉS ET AMÉNAGÉS POUR CONTRIBUER À L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES DE TRAVAIL

Dès lors, les espaces eux-mêmes deviennent des « outils de production par destination ». Ils se pensent et s'adaptent, ils deviennent ouverts, partagés, modulables, connectés et les pratiques de Hot-Desking et de bureaux flexibles (desk sharing) s'imposent.

A partir de ces évolutions « physiques » des lieux de travail, les pratiques et les manières de travailler sont bien souvent revues (modalité d'utilisation du mail, réservation des salles de réunion, gestion du téléphone, règles de vivre ensemble ...).

Et lorsque l'employeur réalise que le taux moyen d'occupation des postes de travail se situe entre 40% et 50%<sup>1</sup> quand le coût annuel global d'un poste de travail progresse (+3,5% en 2015<sup>2</sup>), il s'engage résolument dans une vision intégrée des sujets immobiliers, RH, I.T, innovation... qui mène aux évolutions des modes de travail, de management et touche ainsi la culture historique des organisations.

## ENTRE « TEMPS DE PRÉSENCE RÉINVENTÉ » ET « TEMPS D'ABSENCE MAÎTRISÉ », LE TÉLÉTRAVAIL DOIT TROUVER SA PLACE DANS LA CRÉATION D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Le télétravail prend ainsi toute sa place dans la boîte à outils des évolutions des modes de travail ; elle intègre autant de principes économiques, sociologiques que juridiques : si elle vise l'amélioration de la productivité de l'organisation et des salariés, elle modifie également le prisme traditionnel d'approche de l'efficacité et de la compétitivité. Le « fait social » devient un outil de performance, et, en cela, est poussé par de nouvelles générations n'ayant ni connu et, de facto, ni intégré les codes des rapports au travail issus de notre passé industriel, dont le respect du lien hiérarchique peut-être un exemple.

Il s'agit donc de créer un environnement « productif » de travail et de nombreuses entreprises créent de nouveaux lieux pour favoriser la rencontre et la collaboration : pièces dédiées aux équipes projet, salle de convivialité, game rooms, zone de repos, zones de restauration multiples aux offres différenciées, zones de convivialité ou de cafétérias limitée pour obliger les salariés à se déplacer d'un étage et favoriser les rencontres..., le tout animé par un happy manager ou un feel-good manager. Leur objectif est de créer des conditions de travail différentes, fondées sur l'échange, l'interpersonnalité, la communauté avec ses propres valeurs (entraide, respect...), au service de l'innovation, de la performance comme de la rapidité des cycles de production et de développement.

Au-delà, des travailleurs indépendants peuvent être invités à travailler au sein de l'entreprise (Corpworking), pour créer des conditions d'« éveil » réciproque, de porosité entre des métiers différents et favoriser les échanges de bonnes pratiques (sérendipité).

## Dès lors, il s'agit bien pour l'entreprise d'équilibrer entre temps de présence et d'absence pour atteindre ses objectifs opérationnels, d'innovation, d'engagement et de collaboration.

Pour autant, ce « fait social » repose en grande partie sur la présence des collaborateurs, et, lorsque les objectifs opérationnels ne sont pas atteints, les entreprises sont enclines à revoir leurs modalités de travail à distance, comme Yahoo ! en 2012, suivi de Best Buy en 2013, et de Hewlett-Packard la même année, qui annonçait alors « *HP needs all hands on deck* ».

### Yahoo ! en quête d'informel

Alors que Yahoo ! s'était illustré comme une entreprise pionnière sur le travail à distance, en juin 2013 Marissa Mayer annonce la fin du dispositif. Les 200 collaborateurs qui pratiquaient le télétravail ont donc réintégré les bâtiments. En réunissant à nouveau tous les collaborateurs sous le même toit, Marissa Mayer comptait redynamiser la collaboration et donner un nouveau souffle à la culture de l'entreprise, mise à mal du fait du manque d'interactions en face-à-face. « Nous avons besoin d'être un Yahoo!, et cela commence par être physiquement ensemble », avait-elle déclaré.

Depuis, selon l'entreprise, l'engagement des salariés a augmenté, les équipes agiles se sont développées et de nouveaux produits ont été conçus et lancés.

## LES MODES DE TRAVAIL INTÈGRENT ÉGALEMENT LA NOTION TRANSVERSALE « D'EXPÉRIENCE SALARIÉE »

En développant une vision holistique de leurs offres de service auprès des collaborateurs, les organisations créent une « expérience salariée », de plus en plus formalisée dans l'organigramme, située à la frontière entre les Métiers, les Ressources Humaines, la DSI, l'immobilier, la vie du site, la communication...

Cette expérience salariée, qui vise à formaliser un parcours-salarié, contribue fortement à son identité interne comme externe (Google vient immédiatement à l'esprit) et pose les bases d'un ADN commun et culturel.

<sup>1</sup> JLL – 2012 - L'impact des (r)évolutions technologiques sur l'immobilier d'entreprise

<sup>2</sup> Arseg – 2015 - Buzzy Ratios

## POUSSÉ PAR LA TECHNOLOGIE, LE TRAVAIL À DISTANCE DEVRAIT SE PERFECTIONNER ENCORE

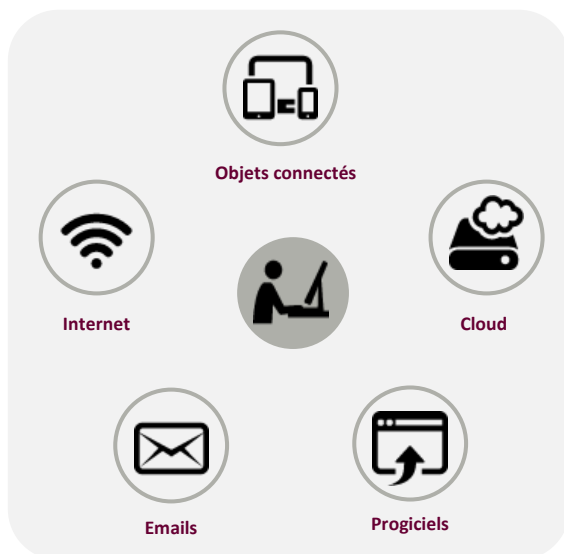
Nous l'avons vu, le travail à distance et l'évolution des modes de travail ont été aidés par l'évolution de la technologie dont la téléphonie sur IP.

Et ce mouvement se poursuit. Les évolutions technologiques à venir vont accélérer le mouvement et devraient permettre d'aller encore plus loin dans la « relativité de l'absence ».

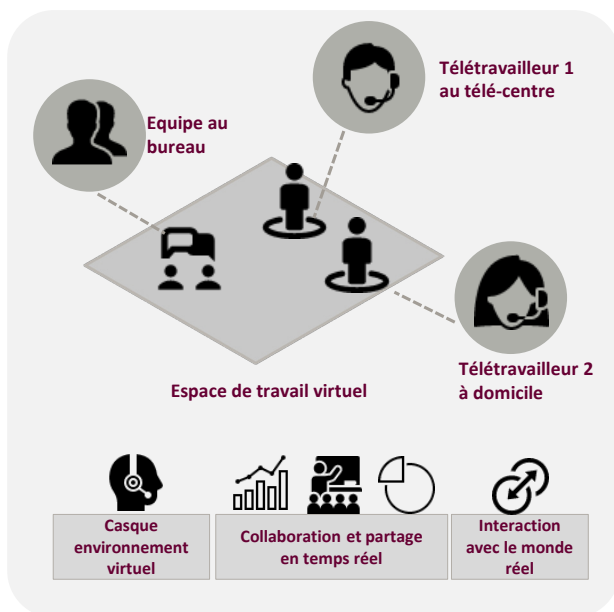
Déjà, les salles de visio-conférence sont remplacées par les « soft-phones » et l'équipement des téléphones mobiles de caméras permettent de communiquer d'à peu près n'importe où. Demain, les tâches seront réalisées dans une interaction constante entre le bureau physique et le bureau virtuel, et les recherches en cours sur « l'expérience immersive » via des casques 3D et des robots de télé-présence approfondiront nos modes de présence et de travail.<sup>3</sup>

La notion de « lieu de travail » pourrait ainsi ne plus exister, puisqu'il sera possible à une équipe de se retrouver virtuellement ou - représentée physiquement par un robot « humanoïde » qui transmettra la vue et le son - autour du même bureau, dans une même salle, pour une même séance de travail.

### Télétravail aujourd'hui



### Télétravail de demain



## DANS LE BOUILLONNEMENT DE PENSÉES DES MODES DE TRAVAIL, SE POSE LA COMPLEXITÉ DU MANAGER MODERNE

La création d'organisations agiles, qui s'adaptent, créent et produisent rapidement, qui innovent par de nouvelles manières de travailler, par des organigrammes flexibles et des organisations mouvantes, par des outils en amélioration continue, pèsent sur les lignes de management qui peuvent avoir du mal à trouver leur bon positionnement, à comprendre leur rôle et ce que l'entreprise attend d'elles.

En effet, dans la rapidité des évolutions, l'accompagnement RH du manager est souvent oublié. Les formations aux nouveaux outils, nouveaux modes de travail, les référentiels de compétences, d'emplois, les profils de compétences sont rarement mis à jour, créant des écarts profonds entre le prescrit et le réel, et partant, du malaise et de la souffrance au travail.

Mal géré, le télétravail peut contribuer à ce cercle vicieux, puisque l'organisation du travail, entre présence et distance, pose la question de ses facultés à gérer – par des techniques différentes - son équipe devenue multiple : salariés sédentaires qui travaillent à plein temps sur leur lieu de travail, salariés nomades et travailleur à distance, salariés qui font la navette entre les deux... et surtout à organiser de manière multiple le suivi du travail : au temps passé pour certains salariés et à la tâche pour d'autres.

Ce temps managérial pousse le rôle de manager vers une spécialisation d'animation et de suivi, au détriment de l'expertise. Ce qui vient tendre particulièrement les managers issus des filières techniques et les organisations qui structurent encore leurs trajectoires de carrière autour du statut de « Manager » quand celui-ci est, de fait, devenu un métier.

<sup>3</sup> Voir à ce sujet les recherches de Pranav Mistry du MIT Media Lab qui développe SixthSense, une technologie définie comme une « wearable gestural interface » ou « interface gestuelle embarquée ». Voir également à ce sujet le développement par l'Université de Pennsylvanie de DORA (Dexterous Observational Roving Automaton), soit un robot de télé-présence, et sa réflexion sur « l'expérience immersive » pour avoir une idée du nomadisme et du télétravail de demain!



Ainsi, en France, selon l'étude Greenworking de 2012 à l'initiative du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, l'un des principaux freins au développement du télétravail vient du management intermédiaire<sup>4</sup>.

## SI LE TÉLÉTRAVAIL PARTICIPE À LA MONDIALISATION DES ORGANISATIONS ET À « L'ENTREPRISE GLOBALE », IL NE PEUT ÊTRE RÉUSSI QUE S'IL EST RELIÉ AUX SPÉCIFICITÉS CULTURELLES ET MANAGÉRIALES DE CHAQUE ORGANISATION

Les organisations mondialisées portent en elle-même la notion de travail à distance. Distance du siège, distance des bases de production ou des forces commerciales, les solutions ont dû être trouvées rapidement pour faciliter le fonctionnement global de l'entreprise. L'adoption du travail à distance s'est ainsi faite par nécessité.

Pour autant, si l'entreprise devient globale et homogène, selon les pays, les modalités d'adoption ont été adaptées en fonction de leurs spécificités culturelles.

Ainsi, en 2009, la Radboud University<sup>5</sup> a mené une étude comparée sur les écarts culturels et opérationnels du déploiement du télétravail auprès d'une filiale française et d'une filiale hollandaise d'une même multinationale TIC (IBM en l'espèce).

A priori, en utilisant la méthode de comparaison des modèles culturels construit par Geert Hofstede<sup>6</sup>, professeur émérite en

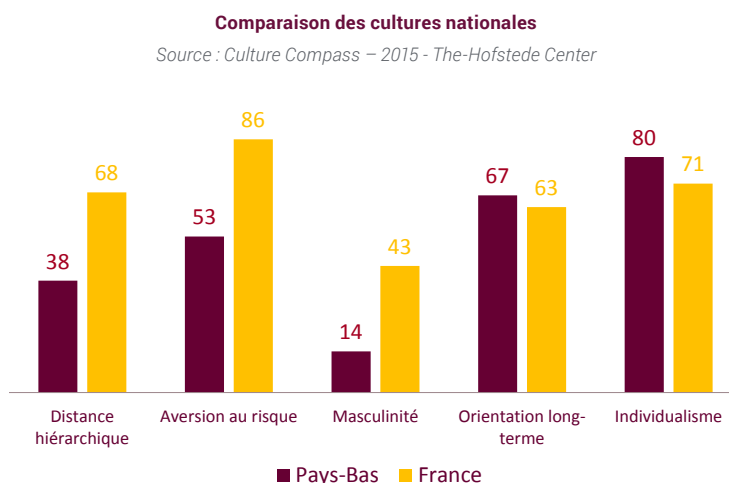
anthropologie organisationnelle et management international à l'université de Maastricht, la filiale française aurait dû être la plus réticente au télétravail.

Selon ce modèle, en comparaison des Pays-Bas, la France affiche un fort niveau d'aversion au risque et de distance hiérarchique, qui se caractériserait par la crainte de l'inconnu et de situations nouvelles. Ce qui, toujours selon ce modèle, pousserait la société française à créer des systèmes institutionnels forts, comme l'Etat et le système juridique.

Pour le travail, la France serait caractérisée par le besoin de structure, de planning, d'informations complètes avant les réunions et le respect des décisions hiérarchiques (que l'on serait tenté d'assimiler au lien de subordination). Autrement dit, elle serait peu encline à intégrer le télétravail dans ses habitudes.

Pour autant, l'étude de la Radboud University démontre que la filiale française a mieux accepté et intégré le télétravail que sa consœur des Pays-Bas, car elle a complètement adapté le dispositif à ses particularités culturelles : pour gérer son aversion au risque, elle a régulé et encadré le dispositif par des règles RH internes ; pour répondre à ses craintes de manque de contrôle, elle a renforcé le rôle hiérarchique et, enfin, a réservé le dispositif à son management.

Cette adaptation du dispositif à la culture de la filiale française, annonce l'analyse que chaque organisation doit réaliser avant de mettre en oeuvre le télétravail. Mais aussi, il annonce le rôle de régulateur que jouera en 2012 le législateur français, pour lancer la démarche.



<sup>4</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

<sup>5</sup> Cultural Sources of Variance in Telework adoption in two subsidiaries of an ICT – 2009 - Peters, P., Bleijenbergh, I. and Oldenkamp, E.

<sup>6</sup> Cultures and Organizations- 2008 – Geert Hofstede

Après avoir mené une étude auprès de filiales d'IBM dans plus de 50 pays et administré plus de 100 000 questionnaires, il définit six facteurs de différenciation culturelle :

- la distance hiérarchique,
- le contrôle de l'incertitude,
- l'individualisme et le collectivisme,
- la dimension masculine/féminine,
- l'orientation court terme/long terme,
- l'orientation indulgence/sévérité.

# 1. LE TÉLÉTRAVAIL EST UN PONT ENTRE L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

*Si le paysan franc-comtois pratiquait dès le XVIIème siècle le travail à distance en produisant des éléments d'horlogerie qu'il livrait le redoux arrivé, la notion prend réellement son envol en 1950 par l'avènement des technologies de l'information et de la communication. C'est un mathématicien américain, Norbert Wiener, qui fait émerger le concept en prenant l'exemple d'une conduite de travaux effectuée à distance par un architecte.*

**En France, en juillet 2016, 64% des salariés se disaient favorables au télétravail, quand les 36% restant préféraient venir chaque jour au bureau<sup>1</sup>.** Cette étude montre également que l'idée de collectif et de liens sociaux restent importants, puisque seuls 12% des salariés favorables au dispositif souhaiteraient un télétravail à temps plein.

Le télétravail répond à de multiples enjeux des organisations, et intègre:

- les nouveaux modèles d'organisation et de management,
- les nouvelles technologies dans les manières de travailler et de communiquer,
- les notions de qualité de vie au travail et de modèle social,
- la notion de performance des organisations,
- la recherche d'agilité et de flexibilité des organisations.

Enfin, il répond aux enjeux personnels et professionnels du salarié.

## 1.1 LES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL

### POUR LE SALARIÉ

#### LE TÉLÉTRAVAIL PERMET L'ÉQUILIBRE ENTRE VIES PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

Ce mode de travail épargne à son bénéficiaire les déplacements domicile-travail, **qui représentaient, en 2009, une heure et demie par jour et 40 km<sup>2</sup>**. Cette économie représente **un gain de temps de plus de 30 heures** par mois et permet au collaborateur de profiter en plus de 9 heures quotidiennes de repos théoriques.

Les résultats d'études montrent que le temps moyen gagné au profit de la vie familiale **atteint 37 minutes, pour 45 minutes de sommeil supplémentaires<sup>3</sup> par jour télé-travaillé**. Ainsi, sur un an et pour 2 jours de télétravail hebdomadaire, le salarié « économise » 2 semaines de sommeil et passe 1,6 semaine de plus auprès de sa famille.

Pour autant, si de manière triviale, le télétravail n'est pas destiné à être un dispositif de garde d'enfants<sup>4</sup>, il n'en demeure pas moins que ce dispositif a également pour vocation de faciliter la vie du télétravailleur.

Comme l'observent d'ailleurs certaines études<sup>5</sup>, **les effets les plus positifs du télétravail sont recensés dans les domaines de qualité de vie familiale et personnelle, ainsi que dans le temps consacré à l'entourage du télétravailleur.**

#### LE TÉLÉTRAVAIL EST UN OUTIL DE RECONNAISSANCE ET DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE

**Le télétravail est souvent considéré comme une forme de reconnaissance non financière du salarié, puisqu'il symbolise la relation de confiance entre le télétravailleur et son manager :** confiance du manager en l'autonomie et les compétences du salarié ; confiance du salarié dans l'aptitude de l'employeur à le

<sup>1</sup> Etude Randstad Awards 2016

<sup>2</sup> INSEE, 2009.

<sup>3</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

<sup>4</sup> L'employeur peut, en effet, demander au salarié de justifier d'un mode de garde pour ses enfants les jours de télétravail.

<sup>5</sup> Télétravail et conditions de vie, les fondements de la réussite – 2012 - Obergo

suivre, le contrôler et ultimement à l'évaluer et le reconnaître dans un cadre un peu particulier.

**Pour autant, il a un réel impact sur les finances personnelles du télétravailleur.** Et, même si ce point est rarement évoqué et que la rémunération ne serait pas au centre des préoccupations des télétravailleurs<sup>6</sup>, les avantages financiers liés au télétravail ne manquent pas.

Ainsi, les frais relatifs aux déplacements pendulaires – frais de déplacement - et aux frais de restauration (quand il n'existe pas de restauration collective) peuvent être réduits : ceux-ci représentent un poste de coût pour les travailleurs (de 3 à 10%), et leur réduction constitue une première économie conséquente<sup>7</sup>.

Par ailleurs, la présence physique du parent au domicile permet de limiter les dépenses de garde d'enfants. Ainsi, un télétravailleur qui passerait 3 jours par semaine à travailler chez lui pourrait faire une économie de garde à domicile qui dépasserait 60%<sup>8</sup> tout en respectant ses obligations de temps de travail.

Le télétravail est aussi parfois considéré comme une alternative au temps partiel « subi » (un salarié qui choisit un temps partiel pour s'occuper de ses enfants ou d'un parent malade par exemple).

## 1.2 LES AVANTAGES DU TÉLÉTRAVAIL

### POUR L'ENTREPRISE

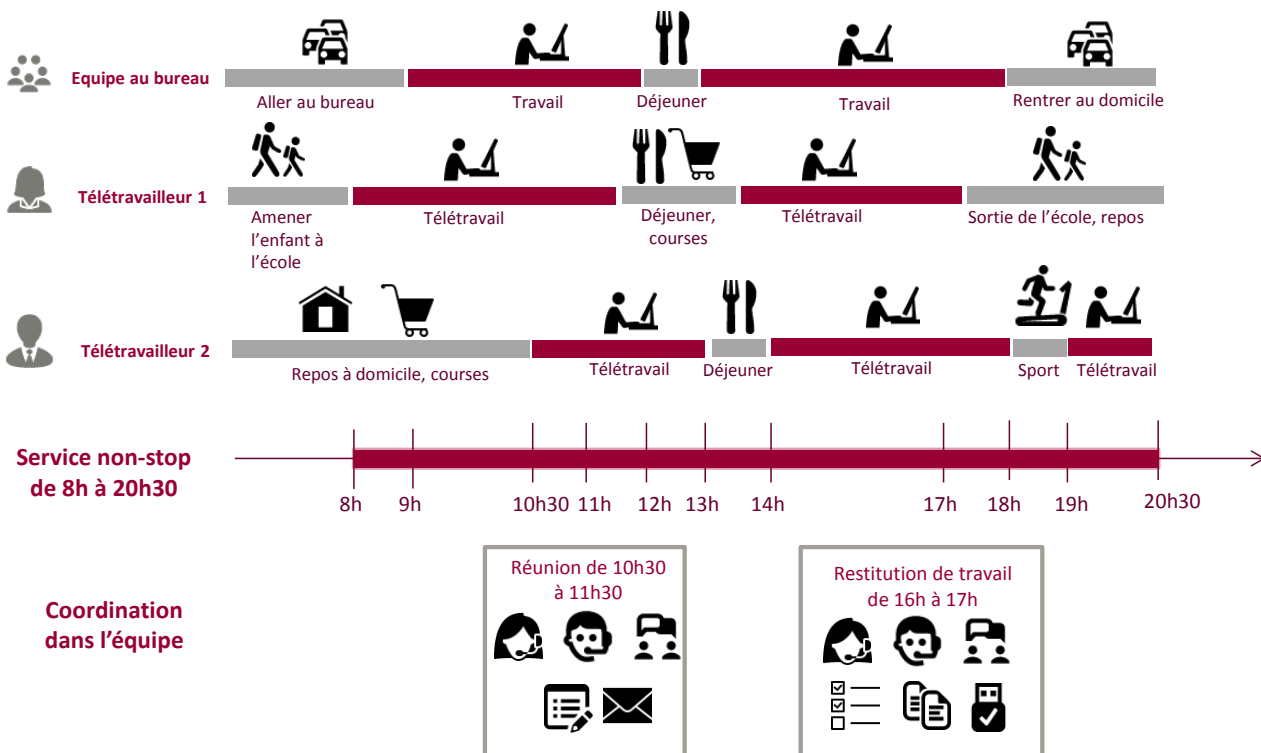
#### LE TÉLÉTRAVAIL EST UN OUTIL PARTICIPANT À LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET À L'AGILITÉ

L'entreprise internationale, affichant une organisation mondiale, des Systèmes d'Informations homogènes et des processus communs, impose des contacts récurrents entre pays à fort décalage horaire. Elle pose alors naturellement la question du travail à domicile pour communiquer sur l'ensemble des fuseaux horaires.

Cette contribution à la vie collective pousse naturellement le collaborateur à se projeter dans un univers de travail flexible.

#### Une journée en télétravail...

Source : Sia Partners



<sup>6</sup> Télétravail et conditions de vie, les fondements de la réussite – 2012 - Obergro

<sup>7</sup> Télétravail : Travailler en vivant mieux – 2014 - Eyroll

<sup>8</sup> Evaluation réalisée avec le logiciel "familia paye" 2015

## LE TÉLÉTRAVAIL EST UN OUTIL DE PERFORMANCE SOCIALE

### Le télétravail permet à l'entreprise de répondre à ses enjeux de développement durable.

Selon une étude publiée par Syntec Informatique en 2010<sup>9</sup>, un salarié qui télétravaille 2 jours par semaine, économise 800kg de CO2 par an. Au-delà de la pure conscience écologique, le télétravail permet aussi à l'employeur d'intégrer ces données lors de son bilan annuel et de ses mesures en faveur de la RSE et du développement durable (économie de consommables et économie de CO2).

**Le télétravail permet également de répondre aux enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise en favorisant l'accès ou le maintien dans l'emploi des personnes touchées par des problèmes de santé.** Ainsi, les personnes handicapées peuvent profiter du télétravail de plusieurs manières différentes :

- > Accès à l'emploi, insertion dans l'activité, lien social : c'est notamment le cas des personnes handicapées moteur, qui ont des difficultés à accéder au lieu de travail ;
- > Compensation du handicap : le télétravail et d'une manière générale, le déploiement des TIC peut réduire des effets du handicap sur les conditions de travail.
- > Indirectement, les personnes handicapées ou gravement malades pourront recevoir plus facilement l'attention et les soins de leurs parents proches grâce au télétravail de ces derniers. Cet usage peut être combiné avec le dispositif dit de « don de jours de repos<sup>10</sup> ».

Enfin, les femmes enceintes et les alités ponctuels (accidentés du ski, salariés grippés, etc.) peuvent aussi tirer parti du télétravail, en bénéficiant ponctuellement de ce dispositif pour éviter un arrêt d'activité<sup>11</sup>.

Les entreprises du CAC 40 ne s'y sont pas trompées, puisque en 2016, 60% d'entre elles ont mentionné le télétravail dans leur rapport annuel<sup>12</sup>, contre 42% en 2015.

## LE TÉLÉTRAVAIL PERMET DE RÉALISER DES ÉCONOMIES IMMOBILIÈRES ET MOBILIÈRES

Le télétravail représente un gain financier immobilier direct pour l'entreprise qui accompagne sa mise en œuvre d'un réaménagement des espaces de travail : chaque mètre carré payé et non utilisé étant un coût.

Les gains proviennent de la rationalisation de la gestion mobilière (moins de bureaux et d'équipements, actifs immobilisés au bilan), mais aussi, gains sur les services de l'entreprise qui ne seront pas utilisés par le salarié (énergie, restauration collective, parking, café...).

Ainsi British Telecom aurait économisé grâce au télétravail 220 millions de Livres de charges locatives<sup>13</sup>, IBM 50 millions de dollars, McKesson 2 millions de dollars par ans ; hors immobilier Nortel et Dow Chemical ont estimé avoir réduit leurs coûts de 30%<sup>14</sup>.

## LE TÉLÉTRAVAIL EST UN OUTIL DE TRANSFORMATION CULTURELLE

**Par le télétravail, le salarié gagne donc en autonomie et devient comptable et responsable de sa prestation de travail et non plus uniquement de son temps de travail effectif.**

Ce dispositif peut ainsi permettre à l'entreprise d'intégrer des notions de contrôle des tâches et sortir de ses fonctionnements historiques.

Il est également l'opportunité de se soustraire à l'emprise du « présentisme », encore trop connu des secteurs public<sup>15</sup> et privé<sup>16</sup> français.

**Il permet d'optimiser les processus dans une logique de Lean Management, et de clarifier les processus au sein de l'organisation.**

En d'autres termes, le télétravail permet d'évaluer l'efficacité des flux de tâches existants, d'éliminer les redondances et de renforcer les canaux de communication. La logique du Lean Management se trouve de fait dans la quasi-totalité des entreprises qui utilisent le télétravail, puisque le télétravailleur et son manager sont appelés à repenser ensemble leur organisation du travail.

Enfin, il est l'occasion pour les salariés qui sont au forfait d'organiser leur temps de travail et leur charge tout au long de la journée. Il est donc l'opportunité de mettre en responsabilité les populations cadres, le plus souvent concernées par cette modalité de travail.

<sup>9</sup> Le télétravail au service du développement durable – 2010 - Syntec informatique

<sup>10</sup> La Loi n° 2014-459 du 9 mai 2014 organise la possibilité de dons de jours de repos entre salariés. Certains aménagements extra-légaux peuvent être apportés à ce dispositif pour maîtriser l'anonymat et favoriser la gestion du dispositif.

<sup>11</sup> En l'absence de jurisprudence à ce jour, on peut imaginer solliciter l'article L.1222-11 du Code du travail et ses « cas de force majeure » détaillés plus loin

<sup>12</sup> La RSE dans les entreprises du CAC 40 – 2015 – Sia Partners et les entreprises du CAC 40 sont-elles socialement responsables – 2016 – Sia Partners

<sup>13</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

<sup>14</sup> Advantages of Agile Work Strategies For Companies - <http://globalworkplaceanalytics.com>

<sup>15</sup> Le télétravail dans les collectivités – 2012 - SDNG

<sup>16</sup> Etude Carreer Builder - novembre 2015 : 62% des salariés déclarent venir travailler lorsqu'ils sont malades.

## FINALEMENT, L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET LA CONFIANCE DE L'ENTREPRISE SONT FACTEURS DE MOTIVATION INDIVIDUELLE ET DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Comme il le fut vérifié par une expérience menée par le Massachusetts Institute of Technology (*The Puzzle of motivation* menée par Daniel Pink en 2009), la performance individuelle peut être dé-corrélée du niveau de reconnaissance financière, et la motivation se retrouver dans des éléments plus personnels. Le MIT et Daniel Pink en identifient trois<sup>17</sup> : autonomie, maîtrise et finalité.

**Le télétravail qui sous-entend l'autonomie, qui encourage la maîtrise des expertises et qui donne un sens au travail améliore la performance et la compétitivité des salariés, et ce gain de productivité est estimé à 22%<sup>18</sup>.**

### 1.3 L'EXEMPLE DES ETATS-UNIS,

#### UNE MISE EN PLACE COMPLÈTE ET DÉCOMPLEXÉE

Les Etats-Unis d'Amérique, en passant leur « Telework Enhancement Act » dès 2010, imposent à toutes les Agences fédérales de mettre en place une politique de télétravail. Ce faisant, ils inscrivent le télétravail dans une logique à multiples composantes.

##### Une composante politique

Pour l'Etat Fédéral en effet, le télétravail contribue à la politique nationale et internationale du pays. En réduisant la consommation d'énergie (principalement pétrolière), il contribue à réduire la

dépendance énergétique du pays, ainsi que l'émission de gaz à effet de serre (COP21 de 2015). Enfin, il inscrit le pays dans une logique de Plan de Continuité d'Activité en cas de crise<sup>19</sup> ou d'attaque terroriste.

##### Une composante de performance économique qui intègre totalement la transformation culturelle

Au-delà, et de manière particulièrement intéressante, si la loi mentionne la recherche de performance économique et son suivi par économies réalisées, elle exige également la nomination d'un Responsable Télétravail (telework managing officer) ainsi que des parcours de formations pour les salariés comme pour les managers, ainsi que les modalités de suivis et d'objectifs<sup>20</sup>.

##### Un dispositif qui n'atteint pas encore ses objectifs

Le dernier rapport (2014) au Congrès sur la mise en œuvre du télétravail<sup>21</sup>, montre qu'en 2013, 45% des salariés fédéraux étaient éligibles au télétravail, et seuls 23% d'entre eux l'ont accepté (contre 20% en 2012). Il explique également que la gestion multiple des données (big data) est trop complexe à ce jour pour évaluer réellement l'impact économique de la mesure.

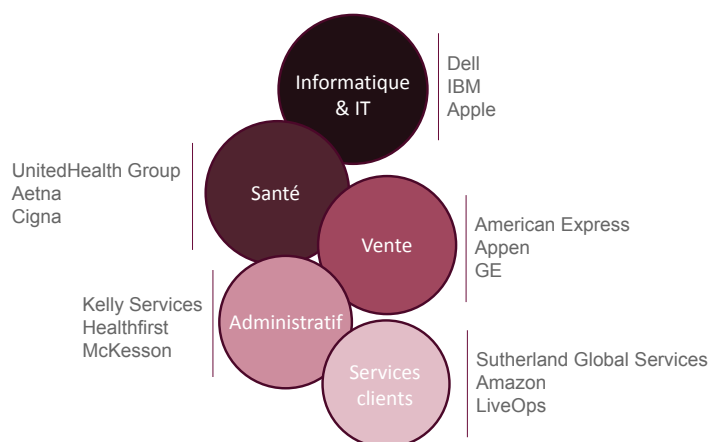
##### En revanche au niveau des entreprises privées, le télétravail devient un mode de travail à part entière

Depuis 2007, certaines start-ups se sont spécialisées dans le travail à distance et sont devenues des références sur le marché, au point de publier chaque année une étude sur les 100 meilleurs employeurs proposant du « travail à distance »<sup>22</sup>.

Cette étude constate également l'explosion des offres de travail référencées dès leur publication comme étant « à distance » : après une progression de 26% entre 2013 et 2014, ces offres ont progressé de 36% en 2015<sup>23</sup>.

#### En 2016, les 5 principaux secteurs d'activités considérés comme leaders des pratiques du travail à distance

Source : 100 Top Companies with remote jobs in 2016 – Flexjobs.com



<sup>17</sup> The puzzle of motivation – 2009 - Daniel Pink : Ancien collaborateur du Secretary of Labor américain ainsi que de l'ancien vice-président Al Gore

<sup>18</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

<sup>19</sup> American Enterprise Institute - Should the Government expand Telework?

<sup>20</sup> One Hundred Eleventh Congress of the United Congress of the United of America - Telework Enhancement Act of 2010, art. 6503 Training and monitoring

<sup>22</sup> <https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-work-from-home-jobs-in-2016/>

<sup>23</sup> Ibid.

## 2. EN FRANCE, LA LOI DE 2012 A FAVORISÉ L'UTILISATION DU TÉLÉTRAVAIL PAR LE CAC 40

### 2.1 HISTORIQUEMENT PEU UTILISATRICE DU DISPOSITIF PAR RAPPORT À SES VOISINS, LA FRANCE A INITIÉ UN MOUVEMENT NORMATIF QUI SE POURSUIT AUJOURD'HUI

La France, dont le secteur tertiaire représente 78,9% du PIB en 2014<sup>1</sup>, et dont les acteurs sociaux n'ont pas cessé d'investiguer et d'intégrer les thèmes de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail (notion intégrée au dernier Accord National Interprofessionnel de 2013) devrait avoir déjà largement intégré la pratique du télétravail.

Pour autant, la France apparaît nettement en retard sur ses voisins européens.

Ainsi, en 2010, dans les pays développés, la proportion de population active en télétravail, à niveau de tertiarisation et de connexion à internet équivalente, est loin d'être homogène ; et la France était le seul pays à afficher un taux inférieur à 10%, très loin derrière la Finlande (32,8%) ou l'Allemagne (19,5%).

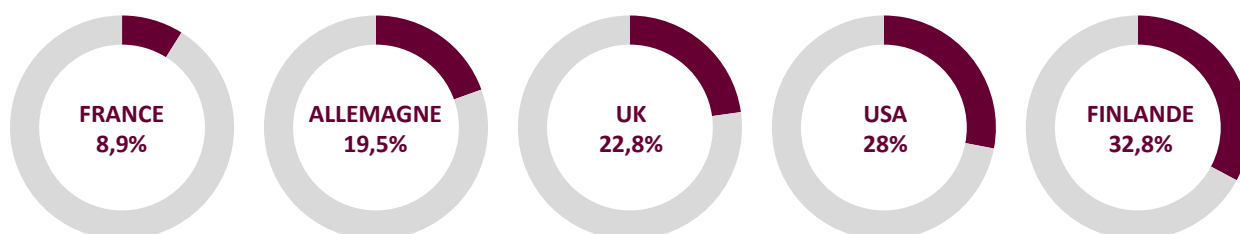
### PAS TOTALEMENT SPONTANÉ, LE MOUVEMENT LÉGISLATIF FRANÇAIS S'INSCRIT DANS LA RÉFLEXION EUROPÉENNE SUR LA PROTECTION DU SALARIÉ ET SA PLACE DANS L'ORGANISATION

Le déploiement juridique du télétravail est assez tardif. Il débute en 1989 par une Directive européenne (Directive 89/391) concernant la « Protection de la santé et la sécurité des travailleurs », et l'étendue de la responsabilité de l'employeur à assurer la santé et la sécurité de ses salariés ainsi que leurs places et rôles dans l'organisation.

La première concrétisation juridique effective du télétravail (d'ailleurs assez symbolique) intervient par la Charte européenne du travail à distance de 1997, puis par un accord cadre européen relatif au télétravail, rédigé en langue anglaise et signé le 16 juillet 2002<sup>2</sup>.

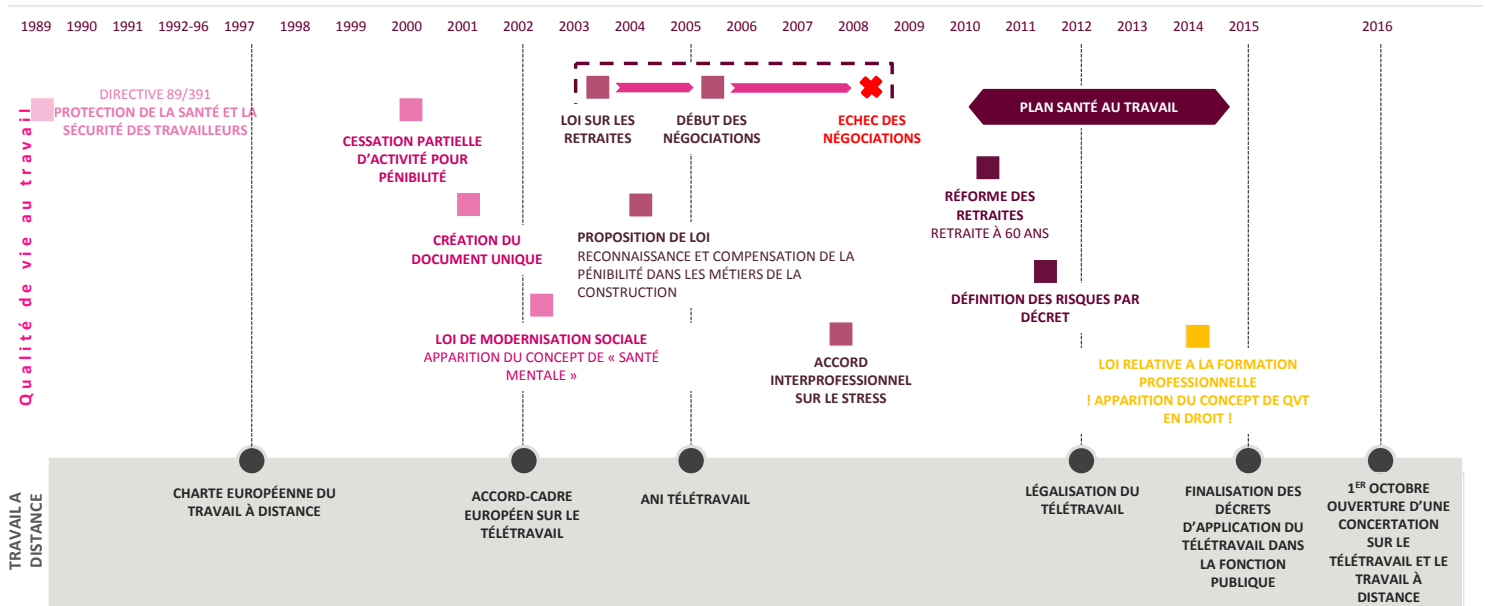
Part de la population active en télétravail (2010)

Source : The world Factbook - 2015



<sup>1</sup> The world Factbook Central Intelligence Agency – 2015 - CIA

<sup>2</sup> Framework agreement on telework - July 2002 ; suivie de Implementation of the European framework agreement on teleworks –2006



Evolution du cadre juridique de la qualité de vie au travail et travail à distance en France et en Europe

Source : Sia Partners

## EN FRANCE, LE DISPOSITIF EST INTÉGRÉ AU CODE DU TRAVAIL EN 2012 POUR LE SECTEUR PRIVÉ PUIS EN FÉVRIER 2016 POUR LE SECTEUR PUBLIC.

En France, il faudra attendre l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 pour intégrer le télétravail dans le paysage juridique français, sans en définir pour autant précisément les contours.

Et ce sera conformément à ses habitudes, et peut-être aussi à son modèle culturel (voir *supra* Partie 1), qu'elle fera le choix d'encadrer le travail à distance salarié par la loi dite « Warsmann II » du 22 mars 2012 qui inscrit aux articles L.1222-9 et suivants du Code du travail, les définitions et régime juridique du télétravail.

### CODE DU TRAVAIL, ART. L.1222-9, alinéa 1ER

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

La loi permettra également de sécuriser le dispositif en précisant les obligations de l'employeur, définissant les contours de sa responsabilité.

## ET LE MOUVEMENT NORMATIF S'EST POURSUIVI EN 2016 PAR LE DROIT À LA DÉCONNEXION. ET TROUVERA PEUT-ÊTRE UN ABOUTISSEMENT EN 2017 À L'ISSUE DE LA CONCERTATION NATIONALE INTERPROFESSIONNELLE D'OCTOBRE 2016

Si le dispositif donne sa pleine mesure juridique depuis le décret du 12 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, le législateur ne s'est pas arrêté là.

**En effet, la Loi du 21 juillet 2016 instaure à partir du 1er janvier 2017 un « droit à la déconnexion » qu'il conviendra pour chaque employeur d'intégrer dans son corpus interne, mais qui viendra complexifier la logique d'autonomie et de « devoir de connexion » portée par le télétravail.**

Cette même Loi pose enfin qu'en octobre 2016, une concertation nationale et interprofessionnelle soit engagée sur le développement du télétravail et du travail à distance, de manière à aboutir sur des bonnes pratiques et tout élément qui pourrait ressortir d'une négociation par les partenaires sociaux<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Art. 57 de la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

## 2.2 DEPUIS QUE LA FRANCE A INITIÉ

### SON TRAVAIL D'INTÉGRATION JURIDIQUE,

### LE CAC 40<sup>4</sup> SE SAISIT DU DISPOSITIF

Même si le dispositif de télétravail a été utilisé bien avant que la loi ne l'encadre (puisque l'omission législative n'emporte pas obligation de ne pas faire, mais porte un risque juridique, financier et social que l'entreprise accepte ou non de prendre), il apparaît à l'étude des dispositifs de télétravail mis en place par les entreprises du CAC 40, que la loi – qui limite ces risques – a servi de déclencheur dans le déploiement du dispositif.

Au sein du CAC 40, depuis 2012, 3 groupes se distinguent par leur approche du télétravail.

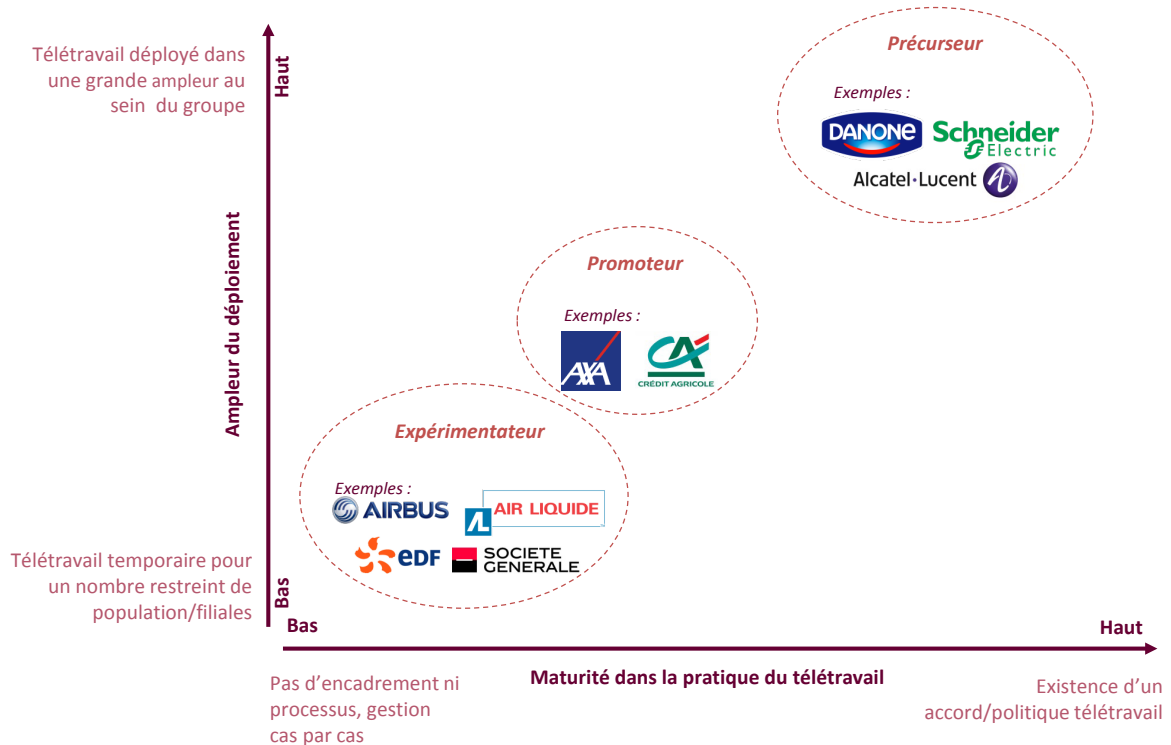
Le premier groupe est celui des précurseurs dans les démarches de télétravail. Ils ont agi tôt dans la mise en œuvre de leurs dispositifs sans attendre la loi. Ainsi, Alcatel-Lucent a élaboré un accord à l'échelle européenne dès 2008. En 2012, sa politique du télétravail a été étendue au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique.

Le deuxième groupe, plus prudent, a initié des phases d'expérimentation en avance de la loi, mais à des niveaux limités, et la loi lui permet de promouvoir le télétravail à plus grande échelle. AXA a lancé l'expérimentation en 2008 sur 25 salariés et l'a renouvelée avec une population élargie à 200 personnes. En 2013, un nouvel accord ouvre la possibilité du télétravail pour une cible de 500 salariés à l'horizon 2015.

Le troisième groupe, très prudent, affiche depuis la loi de 2012 une volonté de mettre en place le télétravail. Ils lancent depuis peu leur groupe pilote ou un accord expérimental pour tester la faisabilité du télétravail au sein de l'entreprise. EDF a ainsi signé un accord d'expérimentation en 2012 ; Air Liquide a lancé une opération pilote en 2013, tout comme Airbus et la Société Générale.

#### Evolution du cadre juridique de la qualité de vie au travail et travail à distance en France et en Europe

Source : Sia Partners



<sup>4</sup> Benchmark des pratiques du télétravail dans les entreprises du CAC 40 - 2015 - Sia Partners



## DANS LE SECTEUR PUBLIC LE TÉLÉTRAVAIL EST UNE RELATION À CONSTRUIRE

Le décret d'application du 11 février 2016 permet de lancer la mise en œuvre du télétravail. Si certains établissements avaient déjà initié des réflexions sur le sujet via de petits groupes tests, le décret permet d'élargir les populations cibles.

Comme prévu, il intègre dans son article 3 un maximum de 3 jours télétravaillés, avec un temps minimum de 2 jours par semaine.

Pour autant la possibilité d'apprécier les seuils sur une base mensuelle, vont permettre de flexibiliser le dispositif.

Les opportunités d'application ne manquent pas pour un secteur public de plus en plus sensible aux problématiques d'adaptation des organisations et de management, d'autant plus que ses marges

de manœuvre et ses leviers d'actions sont sensiblement différents et parfois bien restreints comparés au secteur privé (recrutement, mobilité, trajectoire de carrière, turn-over, rémunération et reconnaissance ...).

Enfin, notons que la lettre de l'Union Générale des Fédérations de Fonctionnaire CGT adressée le 26 septembre 2016<sup>5</sup> dernier au Secrétaire Général du Gouvernement quant à la mise en œuvre du télétravail, pose la question de la prise en compte par l'employeur de tous les frais d'aménagement et de fournitures.

Si cela devait être suivi, il sera intéressant de voir si le télétravail peut alors être à la fois source de bien-être et source d'économie.

### 4 points d'attention particuliers vis-à-vis du secteur public

Source : Sia Partners

#### Volontariat

- Contrairement au secteur privé, le volontariat émane nécessairement de l'agent, et non du chef de service.
- ATTENTION à bien définir le processus de refus (e.g. : pourrait-on envisager d'intégrer dans l'accord les modalités de refus ?)

#### Durée du télétravail

- Le décret-cadre précise une durée maximale de 3 jours par semaine.
- ATTENTION à l'impact organisationnel dans le déploiement du télétravail.

#### Eligibilité au télétravail

- Les chefs de service devront dresser par arrêté ministériel les activités, les locaux et les postes de travail pouvant faire l'objet du télétravail.
- ATTENTION aux relations avec la DRH.
- ATTENTION à la volumétrie.

#### Procédure consultative et implication des instances

- Les déploiements du télétravail par les employeurs / chefs de service doivent emporter la consultation du comité technique et du CHSCT.
- ATTENTION à la consultation qui fige les modalités, et précède directement la fixation de l'éligibilité.

<sup>5</sup> [http://www.ugff.cgt.fr/IMG/pdf/courrier\\_sgg\\_teletravail\\_26\\_09\\_2016.pdf](http://www.ugff.cgt.fr/IMG/pdf/courrier_sgg_teletravail_26_09_2016.pdf)

### 3. MALGRÉ UN CADRE JURIDIQUE CONCIS ET SIMPLE D'UTILISATION, LE TÉLÉTRAVAIL COMPORTE UN CERTAIN NOMBRE DE RISQUES

Le télétravail se concentre dans 3 articles nouveaux du Code du travail, dont l'article L.1222-11 qui intègre un dispositif dérogatoire d'exception (voir encadré ci-après). On ne recense donc que peu d'éléments définissants précisant ce qu'est le télétravail, preuve de l'intention du législateur de créer un dispositif flexible, simple à déployer comme à gérer et qui reste à la main de l'entreprise et du dialogue social.

PRINCIPES	ARTICLE DU CODE DU TRAVAIL	TEXTE DE LOI
Consensualisme et volontariat	L.1222-9	"[le] travail (...) est effectué par un salarié hors [des locaux de l'entreprise] de façon régulière et volontaire (...) dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci"
Prise en charge des coûts d'équipements par l'employeur	L.1222-10, 1°	"... de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail"
Protection des données	L.1222-10, 2°	"... d'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques (...) et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions"
Réversibilité et insertion	L.1222-10, 3°	"... de lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail"
Bonne organisation du travail	L.1222-10, 4°	"... d'organiser chaque année un entretien (...) sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail"
Respect de la vie privée	L.1222-10, 5°	"... de fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter"

#### UNE DÉFINITION QUI REPOSE SUR 3 ÉLÉMENTS

La définition finalement retenue par le législateur est plus simple que celle proposée par l'ANI de 2005<sup>1</sup>.

Elle comprend trois éléments majeurs caractérisant le télétravail.

- > Tout d'abord, **l'élément matériel** renvoie à l'utilisation impérative des technologies de l'information et de la communication, permettant de distinguer le télétravail et le travail à domicile, dans la mesure où cette utilisation de technologie permet

de faire vivre le lien de subordination et d'organiser les rapports entre le salarié et son employeur. En complément, une plage de joignabilité est le plus souvent convenue entre le salarié et son employeur, même si cette plage devrait – pour rester fidèle à l'esprit de loi – ne pas remettre en cause l'autonomie de l'organisation du travail et l'évaluation à la tâche du salarié. Cet élément matériel explique en partie pourquoi les organisations sont tentées de proposer en priorité du télétravail à leurs populations cadres, d'autant plus quand ils sont au forfait.

<sup>1</sup> ANI du 19 juillet 2005, art. 1er : « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise. On entend par télétravail leur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés. »

> L'élément géographique signifie que le télétravail est nécessairement effectué hors des locaux de l'entreprise. Le domicile est le lieu traditionnel de l'exercice du télétravail mais il n'est pas l'unique lieu dans la mesure où il existe de nombreux centres de télétravail, bureaux satellites et autres Tiers Lieux.

> L'élément temporel impose que le salarié exécute régulièrement son travail en dehors de l'entreprise. Il s'agit d'une forme d'organisation du travail qui s'inscrit dans le temps. Par conséquent, à l'exception de la force majeure et des circonstances exceptionnelles, des situations ponctuelles de travail « à distance » sont exclues du cadre juridique du télétravail.

Enfin, comme finalement tout principe de droit, l'article L.1222-11 du Code du travail prévoit l'exception à tous ces principes, en intégrant l'application du télétravail en cas de force majeure, ou dans des circonstances exceptionnelles. Cette exception déroge au principe du volontariat des parties et est mise en œuvre à la seule initiative de l'employeur. Son ajout à la loi, venu de la mise en place de Plan de Continuation d'Activité suite à la grippe H1N1 ou l'éruption du volcan Eyjafjallajökull, représente – à ce jour – une facilité d'organisation d'autant plus que les notions ne sont pas encore précisées par la jurisprudence (ex : la grippe ou la grossesse d'un ou d'une salarié représentent-elles une force majeure ?).

### 3.1 ANTICIPER LES FORTES INCERTITUDES

#### JURIDIQUES

#### UN RISQUE FINANCIER : LA PRISE EN CHARGE DE « TOUS LES COÛTS »

L'employeur est tenu « de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail » ; cette phrase, peu normative, laisse une grande marge de manœuvre aux employeurs mais aussi à la négociation. De la simple compensation des frais de connexion internet à la prise en charge de la mise aux normes du domicile, voire aux primes incitatives, les pratiques sont aussi nombreuses que les philosophies de mise en œuvre. Pour autant, nous constatons peu d'ingérence de l'employeur sur les conditions de travail au domicile du salarié, qui peut se contenter de déclarer sur l'honneur que son domicile est adapté au télétravail.

Ainsi, si la prise en compte de l'équipement technologique pour communiquer et faire vivre le lien de subordination ne pose pas de

difficulté, celle de l'équipement (siège ergonomique, bureau...) du domicile est peu abordée dans les accords collectifs.

Quant aux facilités de travail sorte de « droits acquis sur le lieu de travail », l'employeur peut-il éluder en cas de négociation tendue les « coûts » de restauration, et dès lors les « coûts » de consommables habituellement payés par l'employeur : cafés, eau, électricité... ? A ce jour également, et heureusement, aucun de ces points n'est directement abordé dans les accords collectifs. Pour autant, de manière insidieuse, ils le sont par la mise en œuvre de primes ou de forfaits (et la revendication voir supra les demandes de la CGT).

#### UNE INCERTITUDE QUANT À LA QUALIFICATION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL : LA PROBABLE RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR

Or, ce type d'équipement (conditions de vie au travail/domicile dont l'employeur est responsable) entraîne la question de la responsabilité civile voire pénale de l'employeur en cas d'accidents au domicile du salarié sur la plage de joignabilité.

D'une part, la sécurité relève d'une obligation de résultat, dont le manque peut relever d'une faute inexcusable de l'employeur<sup>2</sup>. D'autre part, l'article L.411-1 du Code de la Sécurité Sociale, ne semble pas exclure le télétravail du régime habituel des accidents du travail.

Le juge, de son côté, n'a pas encore connu significativement la question de « l'accident de télétravail ». On se fie pour l'heure à l'arrêt rendu le 28 juin 1962 par la Chambre Sociale sur l'accident du travail :

« L'accident est présumé d'origine professionnelle lorsque le travailleur est soumis à l'autorité et à la surveillance de l'employeur. »

Comment prouver, dans un sens ou un autre, que le télétravailleur qui se blesse chez lui relève d'un accident du travail ou non, et quelle est la part de responsabilité de l'employeur ?

La question de l'accident du travail est révélatrice : alors que l'on ne cesse de rappeler l'égalité de traitement entre le télétravailleur et ses collègues restés dans les locaux de l'entreprise, on ne sait toujours pas vraiment si le télétravailleur est un travailleur vraiment comme un autre.

La question de la prévention des risques devient alors cruciale, d'autant que son absence de prise en compte serait susceptible de suspendre toute mise en œuvre<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Cour de Cassation : La responsabilité de l'employeur en matière d'accident du travail et de maladies professionnelles (par M. Pierre Ollier, conseiller à la Cour de cassation)

<sup>3</sup> C.Cass. Arrêt Snecma 5 mars 2008 – « cette organisation était de nature à compromettre la sécurité des travailleurs concernés et que sa mise en œuvre devait en conséquence être suspendue »

## LA COMPLEXITÉ DE LA PRÉVENTION DES RISQUES AU DOMICILE : LE RÔLE DE L'EMPLOYEUR ET DU CHSCT POUR LIMITER LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR

Lors de la mise en œuvre du télétravail à grande échelle, il conviendra donc d'insister sur le rôle du CHSCT et de tous les acteurs de la prévention des risques. C'est aussi en cela que nous considérons un projet de télétravail sous le prisme de la transformation d'entreprise, appliquant les méthodologies du changement.

Quelques points de réflexions sont à noter :

- Le CHSCT, à l'inverse de l'employeur, n'a pas de responsabilité pénale en matière de santé et sécurité au travail. En cas d'accident du travail, ce sera la responsabilité seule de l'employeur qui sera recherchée nonobstant le degré d'implication du CHSCT.

D'autant plus que, malgré un rôle majeur dans l'application effective du télétravail par l'obligation de consultation préalable de l'instance, ses moyens restent limités. S'il dispose, comme agent de prévention des risques, de facilités pour exercer ses attributions de prévention et d'alerte « sur le lieu de travail », les textes n'avaient pas prévu l'extension de ce lieu de travail à l'ensemble des domiciles des télétravailleurs. Ce qui pose aussi la question des moyens temporels et matériels du CHSCT pour effectuer ces visites : comment réaliser toutes ces tâches sans budget (le CHSCT, à l'inverse du Comité d'Entreprise, n'a pas de budget de fonctionnement), avec des heures de délégations encore faible pour les petites organisations (15 heures à partir de 500 et 20 heures pour 1500 salariés)<sup>4</sup> ?

- A ce jour et pour des raisons compréhensibles de mise en œuvre, peu de visites en amont sont effectivement réalisées au domicile du salarié.

A l'exception de certains CHSCT dont ceux de Natixis ou de Casino Services qui réalisent ces visites, l'adéquation du domicile à des conditions de travail normales repose essentiellement sur une déclaration sur l'honneur.

- La possibilité de lancer une action de groupe depuis 2014 en droit français, permettrait, sur la base d'un défaut d'implication du CHSCT dans le déploiement et la gestion du télétravail, de faire annuler tout le dispositif.
- Enfin, tout employeur doit garder à l'esprit que tout télétravailleur est en droit de demander une visite d'inspection de son espace de travail à l'Inspection du Travail<sup>5</sup>...

Ces questions semblent expliquer la résistance des entreprises françaises – voire de leur service juridique – à mettre en place le télétravail. Ainsi, si le CHSCT est l'instance naturelle du télétravail, il appartient à l'employeur d'intégrer ces points dans sa méthodologie de mise en œuvre, afin de garder la flexibilité et l'opérationnalité du dispositif tout en limitant les risques juridiques.

## UN DISPOSITIF QUI SE COMPLEXIFIE AVEC LE TEMPS DU LÉGISLATEUR : APRÈS LE DROIT À LA DÉCONNEXION, QUOI DE NEUF ?

Le droit à la déconnexion qui viendra s'inscrire dès 2017 dans la négociation annuelle « *Egalité professionnelle et qualité de vie* » permettra aux instances d'ouvrir des discussions sur des mises en œuvre de dispositifs de régulation. A ce jour, il est difficile d'estimer en quoi cette négociation pourra remettre en cause rétroactivement le télétravail, mais il est probable que – conjuguée aux autres incertitudes - elle pousse l'employeur à limiter et sécuriser au maximum ces dispositifs (par exemple en limitant le télétravail aux salariés au forfait, comme le montrait déjà notre exemple de 2009...).

### 3.2 ANTICIPER LES RISQUES MANAGÉRIAUX

#### ET DE DÉSTABILISATION DE L'ORGANISATION

### LE CONTRÔLE À LA TÂCHE : UNE RÉVOLUTION CULTURELLE QUI S'ANTICIPE

***Historiquement, la notion française de « temps de travail effectif » exclue par définition le contrôle à la tâche***

Notre modèle de droit du travail français a accompagné la logique de production industrielle depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, et a marqué culturellement le lien entre les salariés et les employeurs.

Considérant que l'ouvrier est d'abord à l'usine ou à l'atelier, comme le salarié à son bureau, il consacre le « temps de travail effectif », sorte de « temps de production présumée réelle » qui est rémunéré (à l'exclusion donc des temps de pause, d'habillage, de déshabillage, de transport...).

Il repose ainsi sur le temps de présence (plage de présence) et non sur la tâche (sa quantité et/ou sa qualité). Or, c'est bien ce contrôle à la tâche que le travail à distance implique.

***Culturellement, notre définition du « lien de subordination » consacre le lien hiérarchique et le présentisme***

Au-delà, il nous semble que juridiquement et – donc ? – culturellement, la présence du salarié sur son lieu de travail se retrouve dans la notion de « lien de subordination » qui oblige à une très forte proximité entre l'employeur et son salarié. Se caractérisant par « l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements

<sup>4</sup> Et ce, malgré la Loi Travail du 8 août 2016

<sup>5</sup> Accord du 6 octobre 2006 relatif au télétravail

de son subordonné<sup>6</sup> », il induit un lien managérial puissant de proximité dont l'expression la plus simple est bien la présence du salarié sur son lieu de travail, renforcée encore par le nécessaire suivi de son « temps de travail effectif ».

### **Contrôler et anticiper le travail à la tâche : une révolution des pratiques managériales**

Le télétravail exige donc de révolutionner les pratiques managériales ; le cadre n'est plus le contremaître d'une ligne physique de production mais le responsable qualité de tâches précises qu'il lui appartient de quantifier, de qualifier et d'évaluer.

Très loin du contrôle du présentiel, c'est précisément ce nouveau travail qui est attendu de l'encadrant à distance, et qui doit être un préliminaire à la mise en œuvre du télétravail.

Cette fixation d'objectifs pose également la question de la maturité du manager auprès de ses propres équipes : devenant garant de la quantité et de la qualité de la production, il doit être à même d'évaluer les tâches, de les mesurer ; autrement dit de connaître un minimum ce que font ses équipes, et d'être capable de prendre du recul sur la chaîne de valeur pour orienter les priorités, les urgences et trancher à distance.

Pour le manager, la distance peut induire un sentiment de perte de contrôle sur le collectif et questionne sa propre place dans l'organisation. Finalement, le télétravail pose insidieusement la question de la légitimité (ou « des » légitimités) du manager : auprès de ses équipes comme de sa hiérarchie.

### **UN RISQUE MANAGÉRIAL : LA DÉMOTIVATION DU « MANAGER-ANIMATEUR »**

Le télétravail pose donc la question de la motivation et du rôle de la ligne managériale.

Par la multiplication des modes de travail dit « en fonctionnel », des règles RH concernant la Qualité de Vie au Travail, la gestion des Risques Psycho-sociaux, les équilibres de vie professionnelle et personnelle et les règles du bien vivre ensemble, du bien travailler ensemble et du bien manager à distance, l'« encadrant » peut développer une forme de schizophrénie, coincé entre les injonctions contradictoires de ses rôles d'« animateur bienveillant » d'individus comme de collectifs et de « manager responsable » de la performance et des sanctions disciplinaires.

Et tous ces éléments liés à l'organisation du travail, à l'animation de collectifs, au reporting, au suivi et au contrôle des tâches alourdissent ses responsabilités, complexifient la répartition de son temps de travail et allongent ses journées. Pour autant, l'exemplarité

managériale reste de mise : il se doit d'être un modèle et un repère, garant de la motivation des équipes, des atteintes des objectifs opérationnels, il porte le sens et les valeurs de l'organisation sur le terrain. La tâche peut être lourde lorsqu'elle est comparée aux outils et aux moyens mis à sa disposition.

### **UN RISQUE ORGANISATIONNEL : LE DÉSÉQUILIBRE DES ORGANISATIONS**

Au-delà de ces points qui reposent sur la bonne volonté des instances et des salariés à mettre en œuvre un dispositif bénéfique à tous, il convient de se pencher un peu plus sur les conséquences organisationnelles que suppose le télétravail.

En effet, le travail à distance entraîne de fait une recomposition des temps de présence des équipes, selon leurs jours d'absence, et séquence ainsi la semaine de manière nouvelle.

Le management doit alors se saisir de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail, en créant – par exemple - des plannings tels que pratiqués dans les hôpitaux ou l'industrie. Ces plannings permettent de construire les « shifts » des temps de présence, mais ils doivent aussi intégrer les moments collectifs, organiser les temps de collaboration, au cours desquels les équipes se retrouvent au complet ou travaillent ensemble pour éviter leur dilution et disparition comme « collectif de travail » (en effet selon le nombre de jours laissés libres au télétravail, les membres d'une même équipe peuvent ne plus jamais se croiser).

Enfin, la second enjeu des entreprises pratiquant massivement le télétravail, réside à conserver la motivation des salariés ou agents physiquement présents (non éligibles ou refusés) dans des locaux vidés de leurs collègues.

### **UN RISQUE SOCIAL : LE TÉLÉTRAVAIL INDUIT POUR LE SALARIÉ UNE NOUVELLE RELATION HIÉRARCHIQUE ET COLLECTIVE QU'IL DOIT INTÉGRER**

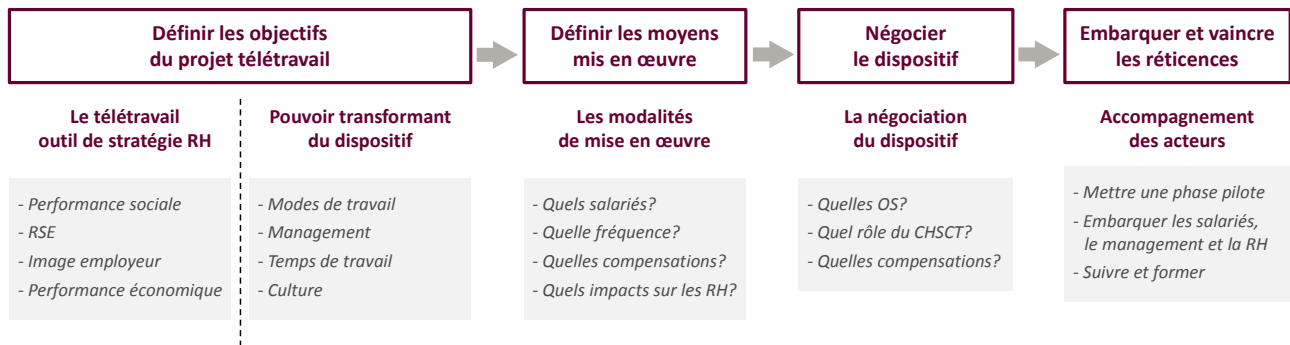
L'évolution des modes de travail et des modes hiérarchiques ne va de soi non plus pour les salariés qui vont vivre coupé du lien de proximité de leur manager et de leur équipe. Pour eux aussi, les risques sont forts de s'isoler professionnellement, de ne pas réussir à s'organiser dans ce nouveau temps de travail pour atteindre les tâches, à se démotiver et connaître le mal-être de l'éloignement.

Pour autant, l'anticipation des transformations et la maîtrise des processus peut expliquer que **96% des salariés, des employeurs et des managers ayant vécu le télétravail en France sont satisfaits**<sup>7</sup>.

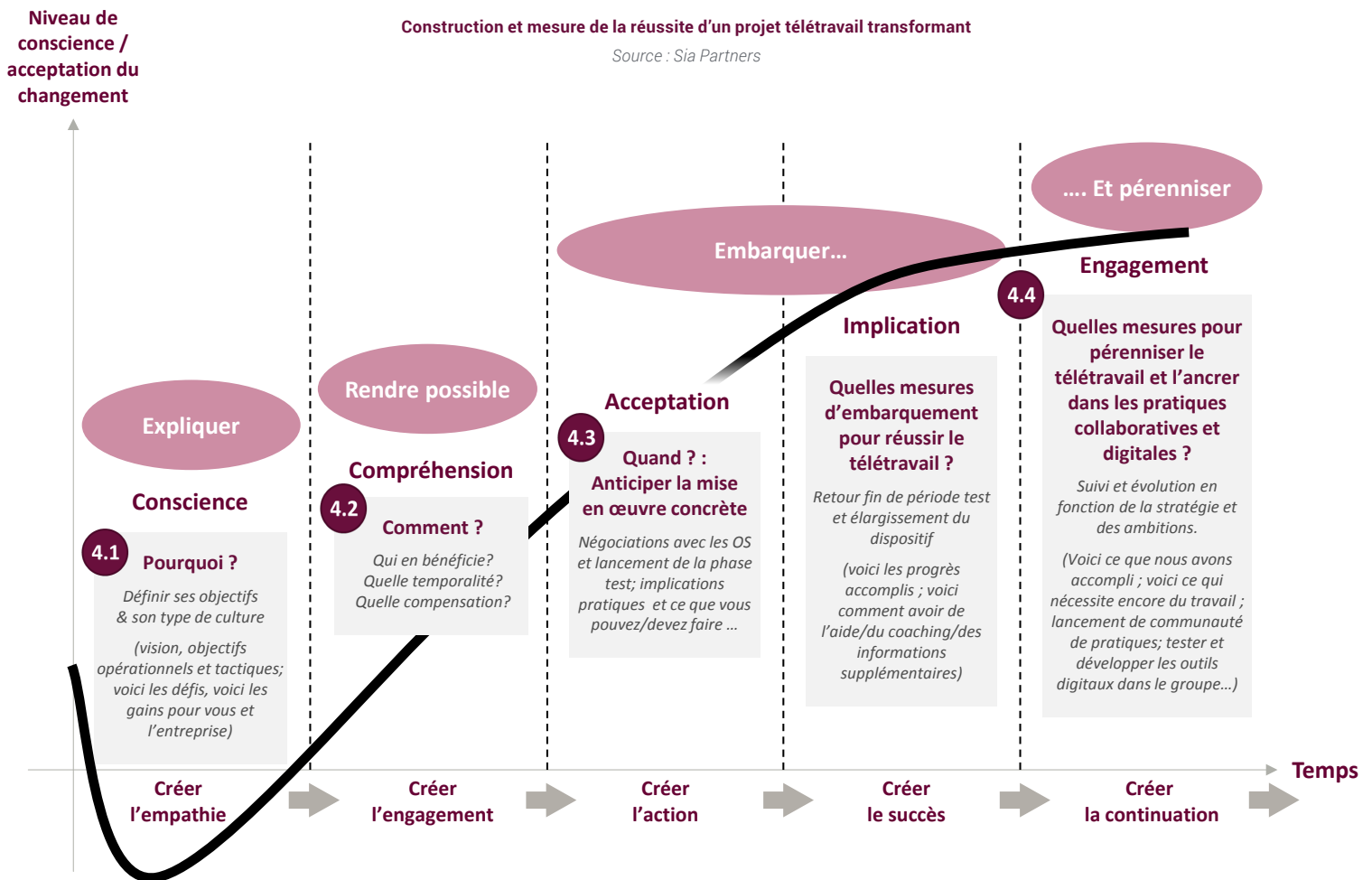
<sup>6</sup> Cass. Soc 13 novembre 1996

<sup>7</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

# 4. ACCOMPAGNER ET ANTICIPER LES CHANGEMENTS LIÉS AUX MODES DE TRAVAIL : UN VÉRITABLE PROJET DE TRANSFORMATION



Le lancement de la démarche télétravail au plus tôt permet d'intégrer le télétravail au projet d'entreprise, lui donner du sens. Il permet ainsi d'anticiper les réticences et les freins pour intégrer ce mode de travail au fonctionnement habituel et normal de l'entreprise.



## 4.1 POURQUOI CHOISIR LE TÉLÉTRAVAIL :

### ANTICIPER LES CHANGEMENTS CULTURELS

### LIÉS AU TRAVAIL À DISTANCE

## DÉFINIR SES OBJECTIFS : QUELS SONT LES OBJECTIFS RECHERCHÉS PAR L'ENTREPRISE ?

La mise en place du télétravail dans l'entreprise doit répondre à des objectifs stratégiques de l'entreprise, qu'ils soient économique, social et/ou organisationnel.

De ces objectifs découleront les moyens mis en œuvre, ainsi que le degré d'intégration plus ou moins fort des dispositifs RH ou sociaux de l'entreprise.

OBJECTIFS POURSUIVIS	THÈME DES AVANTAGES
Moyen de reconnaissance	Social – Organisationnel
Gain de place : avantages immobiliers	Économique – Equipement
Modernisation de la relation de travail	Social – Organisationnel
Conciliation vie privée / vie professionnelle	Social
Eviter les temps partiels subis	Social
Exemplarité de l'employeur	Social – Organisationnel
Attractivité de l'employeur	Social – Organisationnel
Optimisation de la productivité	Économique - Social
Réduction de l'absentéisme	Économique - Social
Réduction du turnover	Économique - Social

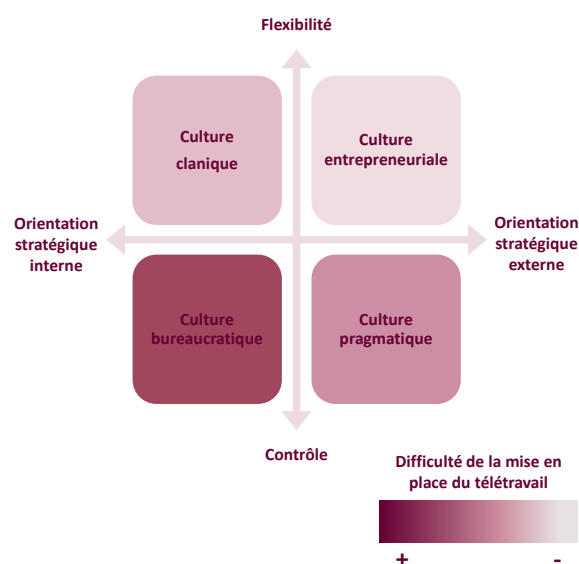
## DÉFINIR SON TYPE DE CULTURE ORGANISATIONNELLE : INTÉGRER LE TÉLÉTRAVAIL DANS SA CULTURE D'ENTREPRISE

Au-delà de souhaiter le télétravail, l'entreprise doit se poser la question de sa capacité politique et humaine à intégrer un tel dispositif.

Notons ainsi que selon l'étude de 2012<sup>1</sup>, 92% des réticences au télétravail viennent du management intermédiaire qui va devoir gérer le dispositif ainsi qu'une évolution de ses relations de travail.

La culture organisationnelle est un code de comportements, liée aux modes de travail, aux relations de travail et aux métiers de l'entreprise. Plus la culture d'entreprise est éloignée du concept de télétravail (autonomie, contrôle hiérarchique, travail à la tâche...), plus il sera difficile d'obtenir l'adhésion des parties prenantes dans son adoption.

Peter Standen<sup>2</sup> a illustré la relation entre les cultures d'entreprise et le télétravail en s'appuyant sur le modèle des « Valeurs Concurrentes »<sup>3</sup> de la culture organisationnelle :



La culture clanique intègre la relation humaine. L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle du salarié est une priorité de l'entreprise. Dans le but d'améliorer le moral et les engagements des salariés, le télétravail est ainsi favorisé.

Dans la culture entrepreneuriale où l'environnement est dynamique et innovateur, le télétravail est un outil important au service des ambitions de l'entreprise. L'accès au télétravail est prioritairement donné aux employés clés qui ont besoin d'une grande concentration pour réaliser des travaux créatifs et/ou des missions à haute valeur ajoutée.

La culture pragmatique, qui se caractérise par un fort contrôle de la production, ne considère pas le télétravail comme un outil RH ou de stratégie d'entreprise. Il est plutôt un dispositif temporaire servant à des besoins fluctuants du business.

Pour finir, la culture bureaucratique est la moins compatible avec le télétravail en ce qu'elle valorise la stabilité et le contrôle.

<sup>1</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

<sup>2</sup> Professeur Associé à la Faculty of Business and Law Edith Cowan University, Perth, Peter Standen s'est spécialisé dans la recherche appliquée en psychologie et en management. Ses publications récentes :

A Study of Employment Relocation in the Global Economy – 2003 - P. Gurstein, U. Huws, R Buchanan, L. Johnson, P. Standen, J. Flecker, R Bandi & S Siengtha, Canadian Social Science and Humanities Research Council.

Time competition in home-based telework: A theoretical framework – 2007 - Standen, P In T. van der Lippe & P. Peters Time Competition: Disturbed Balances and New Options in Work and Care. Edward Elgar.

Managing Virtual Workers and Virtual Organisation - 2004 - Lamond, D.A., Daniels, K. & Standen, P. .. In D. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P.R. Sparrow & F. Howard

<sup>3</sup> Managing telework – 2000 - Daniels, Lamond, Standen

## 4.2 COMMENT METTRE EN PLACE

### LE TÉLÉTRAVAIL ? DÉFINIR LES MODALITÉS

#### D'APPLICATION DU DISPOSITIF

### DÉFINIR LES ÉQUIPES CONCERNÉES PAR LE TÉLÉTRAVAIL : QUI PEUT BÉNÉFICIER DU TÉLÉTRAVAIL ?

Le télétravail est mis en œuvre individuellement et est directement lié à la personne du salarié : il ne s'agit pas d'un dispositif collectif appliqué uniformément, même si les règles qui le définissent sont fixées par accord d'entreprise. La nécessité d'un avenant au contrat de travail pour chaque télétravailleur montre bien l'aspect fortement *intuitu personae* du télétravail et sa vocation individuelle.

Dès lors, à l'aune de l'analyse culturelle de l'organisation dans son ensemble, il convient de préciser la granularité d'acceptation du télétravail dans les équipes.

Et il appartient à l'entreprise d'évaluer les profils collectifs (quelles équipes ? quelles activités ? quelles relations de travail ? quels objectifs opérationnels ?) et individuels susceptibles de télétravailler.

Afin de couvrir les risques juridiques courus par l'entreprise il est selon nous opportun de recourir à l'évaluation, selon un panel de critères<sup>4</sup>.

CRITÈRE	AUTO-ÉVALUATION PAR LE SALARIÉ	EVALUATION PAR LE MANAGER
Aime travailler seul		
Autonomie professionnelle (exercice du métier)		
Autonomie technique vis-à-vis des outils IT		
Aptitude à gérer ses horaires de travail et de repos		
Environnement familial compatible		
Logement compatible		
Capacité à endurer une plus grande charge de travail		
Intérêt suffisant pour le métier		
Capacité à être évalué par objectifs		

### CHOISIR LE TEMPS DE TÉLÉTRAVAIL OPTIMAL : ÉQUILIBRER ABSENCE ET PRÉSENCE

Au regard des difficultés de mise en œuvre et des risques opérationnels liés au management à la tâche et à la vie du collectif,

le télétravail à plein temps est très loin d'être la norme en France.

Pour permettre au collaborateur de bénéficier des avantages du bureau et du domicile, sans rompre son lien collectif et managérial, l'étude Greenworking estime dans son rapport<sup>5</sup> que le temps optimum de télétravail est de 2 jours par semaine.

Ce nombre de deux jours a également permis à certains Comité de Direction réticents au dispositif de poser comme principe que ne pouvaient être télétravaillés ni les lundi et vendredi proches du week-end, ni les mercredis jours des enfants.

Peut-être fortes de cette conjonction, toutes les entreprises de notre benchmark du CAC 40, sauf trois, ont instauré deux jours de travail maximum par semaine.

#### Encadré : Existe-t-il un temps de télétravail optimal ?<sup>6</sup>

Source : Benchmark Sia Partners sur les pratiques du télétravail dans les entreprises du CAC 40

	1 jour	2 jours	3 jours	4 jours
Air Liquide	x			
Airbus (Astrium)	x	x		
Alcatel-Lucent	x	x		
Alstom Transport	x	x		
AXA	x	x		
Bouygues Telecom	x	x		
Capgemini	x	x	x	
EDF	x			
Michelin	x	x		
Orange (France Télécom)	x	x	x	
Renault	x	x	x	x
Safran (Aircelle)	x	x		
SANOFI	x	x		
Société Générale	x	x		
Total	x	x		
VEOLIA – TRANSDEV	x	x		
Vivendi (Canal+)	x			

En dehors des entreprises du CAC 40, d'autres grands groupes ont également procédé à des efforts originaux dans le cadre de l'adoption du télétravail. En termes de modalité du télétravail, par exemple, Oracle ouvre plus largement les possibilités de télétravail pour ses salariés, jusqu'à 5 jours/semaine. De plus, Oracle incite ses salariés à choisir les jours en télétravail avec une indemnité forfaitaire progressive.

<sup>4</sup> Selon Yves Lasfargue, fondateur d'OBERGO (l'Observatoire de l'ERGOnomie)

<sup>5</sup> Le télétravail dans les grandes entreprises françaises – 2012 - Greenworking

<sup>6</sup> Benchmark des pratiques du télétravail dans les entreprises du CAC 4 – 2015 - Sia Partners



## CHOISIR SES MODALITÉS DE COMPENSATION DU TÉLÉTRAVAIL

### Compenser « tous les frais »... mais jusqu'où ?

La compensation obligatoire de « tous les frais découlant directement du télétravail » (art.1229-9 CT) par l'employeur exige un arbitrage économique (chiffrage des mesures) et social (intégration ou non des « frais annexes »).

A titre d'exemple, considérant que le domicile devient une annexe du travail et que tous les salariés doivent recevoir les mêmes conditions de travail de l'employeur, on pourrait envisager des IRP facétieuses demander un forfait de remboursement des frais de café ou d'utilisation des commodités (électricité, eau...)

Dans les faits, nous constatons une compensation essentiellement limitée aux frais de connexion (courant électrique et réseau) mais sans intégration des conditions de travail.

#### Encadré : La participation des entreprises aux frais du télétravail

La grande majorité des entreprises de notre échantillon d'étude ne procède qu'à une compensation des frais occasionnés directement par le télétravail, souvent de manière forfaitaire. La mise en conformité du domicile du télétravailleur n'est qu'à de très rares occurrences (2 fois) compensée par l'entreprise.

	Compensation financière	Mise en conformité
Air Liquide	X	
Airbus (Astrium)	X	
Alcatel-Lucent	X	
Alstom Transport	X	
AXA	X	
Bouygues Telecom	X	
Capgemini	X	
EDF	X	
Michelin	X	
Orange (France Télécom)	X	X
Renault	X	
Safran (Aircelle)	X	
SANOFI	X	
Société Générale	X	
Total	X	X
VEOLIA – TRANSDEV	X	
Vivendi (Canal+)	X	

Source : Benchmark Sia Partners sur les pratiques du télétravail dans les entreprises du CAC 40

Dans la quasi-totalité des cas, il est par ailleurs demandé aux salariés de se doter d'une assurance habitation suffisante pour couvrir les risques nouveaux liés à la pratique du télétravail (puisque les risques d'accident domestique augmentent avec le temps passé à domicile).

Ces exigences posent tout de même une question d'interprétation juridique : dans quelle mesure l'employeur, tenu par l'article L.1222-9 du Code du travail de prendre en charge « tous les frais découlant directement du télétravail », peut-il demander à son salarié de prendre des dispositions financières, qui plus est par accord d'entreprise, au sujet du télétravail ? Il y a fort à parier que ces pratiques, qui ne sont pas sans rappeler les transferts de risque d'entreprise sur les salariés, disparaîtront progressivement par la jurisprudence.

Pour autant, en réponse aux questions liées à l'assurance, aux conditions de travail et aux consommables dépensés par le salarié à son domicile dans le cadre de son travail, certaines entreprises versent un « forfait » global, qui peut être plafonné, mais qui intègre par définition « tous les frais » du télétravail.

Autrement dit, il peut faire le choix de prendre en charge les frais réels occasionnés par le télétravail dans la limite d'un maximum conventionnel.

Enfin, certaines entreprises (Sanofi dans le CAC 40 ou Oracle en dehors) cumulent compensation plafonnée et compensation forfaitaire, faisant de cette dernière une prime au télétravail de facto.

#### Pratiques de compensations mensuelles financières des entreprises du CAC 40 pratiquant le télétravail

Source : Benchmark Sia Partners sur les pratiques du télétravail dans les entreprises du CAC 40 – données publiques

Entreprises (CAC 40)	Plafond du remboursement aux frais liés au télétravail	Indemnité/compensation pécuniaire
Air Liquide	120 €	-
Airbus (Astrium)	-	110 €
Alcatel-Lucent	312 €	
Alstom Transport	-	120 €
AXA	Pas de donnée disponible	Pas de donnée disponible
Bouygues Telecom	120 €	-
Capgemini	-	360 €
Crédit Agricole SA	19 €	-
EDF	Pas de donnée disponible	Pas de donnée disponible
Michelin	360 €	-
Orange	Pas de donnée disponible	Pas de donnée disponible
Renault	-	150 €
Safran (Aircelle)	120 €	-
SANOFI	150 €	240 €
Société Générale	12 €	-
Total	180 €	-
VEOLIA – TRANSDEV	-	180 €
Vivendi	Pas de donnée disponible	Pas de donnée disponible

## 4.3 QUAND LANCER LE TÉLÉTRAVAIL ?

### ACCOMPAGNER LES ACTEURS À LA MISE EN

### ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL ET À SES CONSÉQUENCES

#### LA POSITION DES ORGANISATIONS SYNDICALES FRANÇAISES CONCERNANT LE TÉLÉTRAVAIL



La CGT est particulièrement attachée au droit à la déconnexion.



FO craint des dérives liées à l'annualisation du temps de travail, avec le télétravail.



La CFDT recommande une évaluation rigoureuse de l'autonomie réelle du télétravailleur.



La CFTC reconnaît l'intérêt du télétravail pour concilier vie privée et vie professionnelle.

HOSTILE

RÉSERVÉ

ENTHOUSIASTE

Au-delà de positions politiques et de principe (extension du lien de subordination au domicile et invasion du lien managérial dans la sphère privée), les organisations syndicales mettent en avant que, bien souvent, ce sont les encadrants qui peuvent bénéficier du dispositif quand les salariés les moins qualifiés ne le peuvent pas, pour des raisons soit d'autonomie, soit d'outils de production fixe. Et cette dichotomie antagoniste risque de se creuser si le CHSCT se voit appeler à apprécier – et comparer ? - les domiciles de cadres et d'OETAM pour valider le télétravail des demandeurs.

Rappelons pour autant que les positions des centrales n'emportent pas nécessairement les positions locales.

#### ENCADRER LE DISPOSITIF ET EMBARQUER LES ACTEURS : LA RÉALISATION D'UNE PHASE PILOTE SUIVIE PAR LA RH

Nous l'avons vu, les difficultés du corps managérial à accepter le télétravail et à changer ses pratiques peuvent être un vrai frein à la réussite du projet.

Mais aussi, les réticences de certaines organisations syndicales comme de certains organes de direction peuvent accentuer cette difficulté.

C'est pourquoi, l'une des meilleures pratiques observée - et pratiquée - est la mise en œuvre d'une phase pilote précédant la négociation effective de l'accord télétravail.

Cette phase pilote est l'un des points clefs de la réussite et de l'acceptation du dispositif, et permet de :

- > Renforcer l'acceptation du dispositif par toutes les parties grâce à un dispositif embarquant, petit à petit,
- > Former et accompagner les acteurs du télétravail (ligne managériale, hiérarchie des managers, télétravailleur et RH),
- > Améliorer les outils et les bonnes pratiques au fil de l'eau.

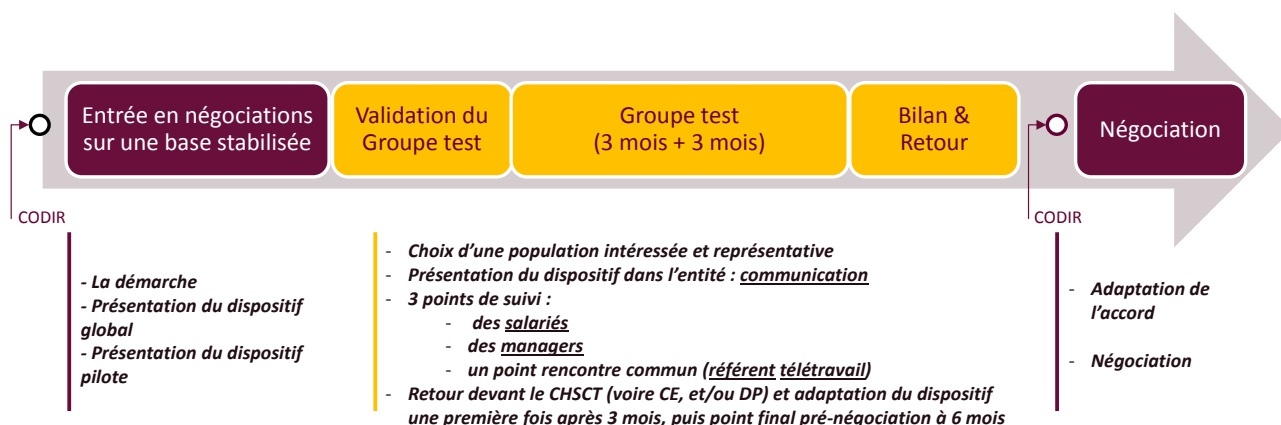
Elle peut être menée de **2 manières différentes** :

- > **Petit groupe-test**, échantillon représentatif, qui permet un essai « en douceur » et facile à mettre en place du télétravail ;
- > **Test grandeur nature**, plus lourd à mettre en place, mais plus riche d'enseignement pour la négociation finale.

Cette phase test doit s'accompagner de points de suivis réguliers avec la RH, afin de valider les facilités et les frictions générées.

Selon nous, la désignation de « référents télétravail » relevant de la fonction RH, qui suivraient la mise en œuvre du pilote par des points avec le management et le télétravailleur, voire animent un point de rencontre commun, permettrait d'évaluer le degré d'acceptation du dispositif et les améliorations à mener.

## Exemple de déroulé d'une phase-test



### UNE PROPOSITION COMPLÉMENTAIRE D'ENCADREMENT : UN ACCOMPAGNEMENT DE LA PHASE TEST PAR LA RH ET UNE COMMISSION PARITAIRE

Pour aller plus loin encore, et selon les réticences du corps social, il peut être envisagé de mettre en place une commission de suivi paritaire ad hoc, devant laquelle reporterait le réfèrent télétravail.

En tout état de cause, la phase test prépare la négociation de l'accord final et l'élargissement du dispositif. Sa réussite est donc essentielle et demande, comme le dispositif dans son ensemble, à être accompagnée.

### SÉCURISER LES VISITES AUX DOMICILES : CONSTRUIRE UN DISPOSITIF DE PRÉVENTION DE TOUS LES RISQUES

Comme nous l'avons vu, en attendant une jurisprudence ferme, la sécurisation juridique optimale du dispositif devrait passer par un contrôle en amont du domicile des télétravailleurs, et des mesures d'adaptation (ergonomie, réseau...) en conséquence. Pour autant, la visite du domicile privé d'un collègue n'est pas si anodine en termes de vie privée et de confidentialité, et peut, en cas de non-conformité, déboucher sur une revendication sociale de télécentre, qui relève d'une autre organisation et d'autres coûts.

Au-delà de ces aspects matériels, la prévention doit également intégrer la prévention du stress et des atteintes à la santé mentale liées à l'éloignement et à de nouvelles manières de travailler (mise en place d'une cellule RH dédiée, d'un téléphone vert, voire relier le dispositif aux procédures d'alertes RPS...).

Si la limite du télétravail à deux jours est en soi une mesure de prévention, il s'agit pourtant d'intégrer à la démarche le CHSCT dès l'amont ainsi que le médecin du travail, qui pourra recevoir les acteurs du télétravailleur de manière régulière.

### SÉCURISER LA LIGNE MANAGÉRIALE : ACCEPTER OU REFUSER UNE DEMANDE DE TÉLÉTRAVAIL PEUT METTRE À MAL LA RELATION MANAGÉRIALE

La préparation du management est trop souvent négligée lors des négociations et de la rédaction des accords. Si des mesures d'accompagnement sont prévues vers les salariés, il est rare que le management soit totalement préparé à éviter voire à gérer les « effets secondaires » du télétravail.

La forme de « discrimination positive » qui repose dans le choix d'accorder ou non le droit au télétravail peut être source de nuisance pour la vie du collectif, comme de RPS auprès du corps managérial, devenu seul responsable des choix de l'entreprise et « abandonné » face à des salariés frustrés d'un refus. La pratique déviante qui en découle est l'autorisation systématique des demandes.

Dès lors, pour accepter ce dispositif, le management devra être convaincu très en amont que le processus RH ne le mettra pas en porte-à-faux (par exemple : double avis du management et des Ressources Humaines ; décision de la DRH transmise par la DRH au demandeur ; critères objectifs d'attribution...) et que le soutien des Ressources Humaines comme de sa propre hiérarchie sera indéfectible (par exemple : avis consultatif du management et décision de la DRH ; signature du N+2 du demandeur...).

Ainsi, il doit être certain que le télétravail lui permettra de revoir ses modes de management et d'organisation du travail, de relancer une dynamique collective et d'intégrer des modes de travail nouveaux qui serviront l'efficacité de l'organisation et la qualité de vie au travail de son équipe.

## 4.4 QUELS OUTILS PROPOSER

### POUR PÉRENNISER CE MODE

### DE TRAVAIL DANS L'ORGANISATION

#### EMBARQUER PAR LES OUTILS DU CHANGEMENT

D'un point de vue de la théorie du changement, les outils d'accompagnement sont connus même si leurs formats et leurs avantages, peuvent porter une forme de disruption.

**En 2015 par une nouvelle négociation, TCS (filiale de Thalès) embarque vraiment ses collaborateurs vers le télétravail<sup>7</sup>**

En lançant une nouvelle négociation de son accord télétravail en 2015 dans l'objectif de dynamiser la démarche dans l'entreprise, TCS met en place une série de mesures d'accompagnement qui nous paraissent essentielles :

- L'accompagnement des managers et des salariés, par la publication de guides dédiés, ainsi que des sessions d'informations et d'un e-guide ;
- L'accompagnement des télétravailleurs à leur domicile par l'amélioration des conditions de travail chez eux.

Les télétravailleurs représentaient après 2015 6,5% des collaborateurs, quand le premier accord (de 2013) n'en avait convaincu que 4%.

Ces outils doivent former, informer, coacher, faire évoluer et pousser à l'adoption de nouveaux réflexes managériaux et de travail. Des tutoriels aux communications plus classiques, ils se doivent d'être multiples sur l'ensemble des sujets.

#### La boîte à outils du télétravail

Source: Sia Partners

**Outils prêts à utiliser autour d'un plan d'action pour chaque acteur**

**Manager**  
Conseils & formations (management à distance, motivation de salarié, etc.), coaching personnalisé, outils de contrôle et d'évaluation, kit du manager, communication dédiée...

**DRH**  
Modèle de politique d'entreprise intégrant le télétravail, RSE, accord de télétravail, plan de communication, outils de suivi, calendrier, checklist de santé & sécurité, audit des processus RH impactés par le télétravail et l'utilisation de nouveaux outils, formation des acteurs RH

**Télétravailleur**  
Coaching personnalisé, jeux sérieux pour simuler diverses situations au télétravail, conseils en formations (maîtrise des outils de communication, concentration au travail chez soi, gestion de temps, etc.), FAQ...

ESSENTIEL   OPÉRATIONNEL   DIGITAL   PARTICIPATIF   LUDIQUE

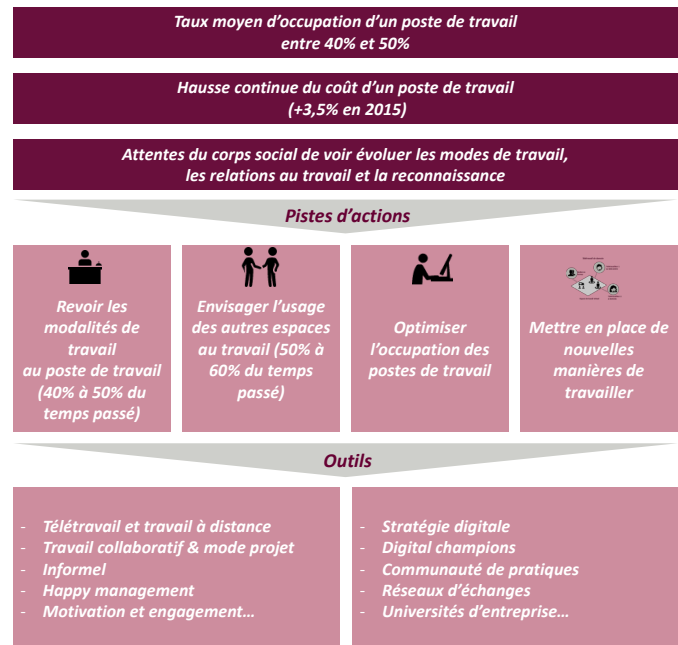
Illustrations des outils Sia Partners :

- Tableau de suivi opérationnel du plan de communication
- Carte stratégique de la fonction RH
- Infographie "10 CONSEILS de santé et de sécurité"
- Video tutoriel sur le télétravail

Mais en réalité, ils pourraient aller beaucoup plus loin encore.

## PÉRENNISER LE TÉLÉTRAVAIL POUR DÉVELOPPER LA CULTURE COLLABORATIVE ET DIGITALE

Au-delà de réussir l'embarquement des salariés dans le dispositif, le télétravail représente également l'opportunité de rebondir sur les télétravailleurs qui ne sont pas présents dans l'entreprise pour mettre en place sa stratégie RH et développer sa culture collaborative et digitale.



**Ainsi, comme nous le présentions dès l'introduction, l'ancrage des modes de travail à distance permet de faire évoluer la culture d'entreprise, culture de travail comme culture digitale.**

**Si l'accompagnement soutenu est nécessaire et permet d'embarquer les collaborateurs pour pérenniser le dispositif, il nous semble que le télétravail relève aussi de l'expérience collaborative et d'une expérience salariée qui doit se poursuivre au-delà d'un simple cadre juridique.**

<sup>7</sup> <http://www.lejournaldesrh.com/thierry-rietord-thales-communications-security-le-teletravail-na-aucun-impact-negatif-sur-lentreprise/>







# CONTACT

## Anatole de LA BROSSE

Directeur Général Adjoint  
Tel : +33 6 20 61 60 91  
anatole.delabrosse@sia-partners.com

## Pierre de VILLENEUVE

Manager RH & Change  
Tel : + 33 6 69 93 08 08  
pierre.devilleneuve@sia-partners.com

## À PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en dix-sept ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 850 consultants pour un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros. Le Groupe est présent dans quinze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.



### Abou Dabi

PO Box 54605  
West Tower #605  
Abu Dhabi Mall - UAE  
T. +971 4 443 1613

### Amsterdam

Barbara Strozziilaan 101  
1083 HN Amsterdam - Netherlands  
T. +31 20 240 22 05

### Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128  
1060 Brussels - Belgium  
T. +32 2 213 82 85

### Casablanca

14, avenue Mers Sultan  
20500 Casablanca - Morocco  
T. +212 522 49 24 80

### Charlotte

401 N. Tryon Street, 10th Floor  
Charlotte, NC 28202 - USA  
T. +1 646 496 0160

### Doha

PO Box 27774 Doha  
Tornado Tower #2238  
West Bay - Qatar  
T. +974 4429 2524

### Dubai

PO Box 502665  
Shatha Tower office #2115  
Dubai Media City  
Dubai - UAE  
T. +971 4 443 1613

### Hong Kong

23/F, The Southland Building,  
48 Connaught Road Central  
Central - Hong Kong  
T. +852 2157 2717

### Houston

800 Town and Country Blvd  
Suite 300  
Houston TX 77024, USA  
T. +1 832 248 1041

### Londres

2nd Floor, 4 Eastcheap  
London EC3M 1AE - United Kingdom  
T. +44 20 7933 9333

### Luxembourg

7 rue Robert Stumper  
L-2557 Luxembourg

### Lyon

3 rue du Président Carnot  
69002 Lyon - France  
T. +33 1 42 77 76 17

### Milan

Via Gioberti 8  
20123 Milano - Italy  
T. +39 02 89 09 39 45

### Montréal

2000 McGill College, Suite 600,  
Montreal QC H3A 3H3 - Canada  
T. +1 514 926-2626

### New York

40 Rector Street, Suite 1111  
New York, NY 10006 - USA  
T. +1 646 496 0160

### Paris

12 rue Magellan  
75008 Paris - France  
T. +33 1 42 77 76 17

### Riyad

PO Box 91229  
Office 8200 - 12, Izdihar city  
Riyadh 11633 - KSA  
T. +971 4 443 1613

### Rome

Via Quattro Fontane 116  
00184 Roma - Italy  
T. +39 06 48 28 506

### Singapour

137 Market Street,  
Grace Global,  
#10-02 Singapore  
T. +65 6635 3433

### Tokyo

Level 20 Marunouchi Trust Tower-Main  
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku  
Tokyo 100-0005 Japan  
T. +81 3 5288 5101



Pour plus d'informations, visitez : [www.sia-partners.com](http://www.sia-partners.com)

Suivez nous sur [LinkedIn](#)



et [Twitter](#)



@SiaPartners