



Octobre 2015

Guide méthodologique sur le télétravail Premiers repères



MINISTÈRE
DES AFFAIRES SOCIALES,
DE LA SANTÉ,
ET DES DROITS DES FEMMES

SECRETARIAT D'ETAT
CHARGE DES DROITS
DES FEMMES



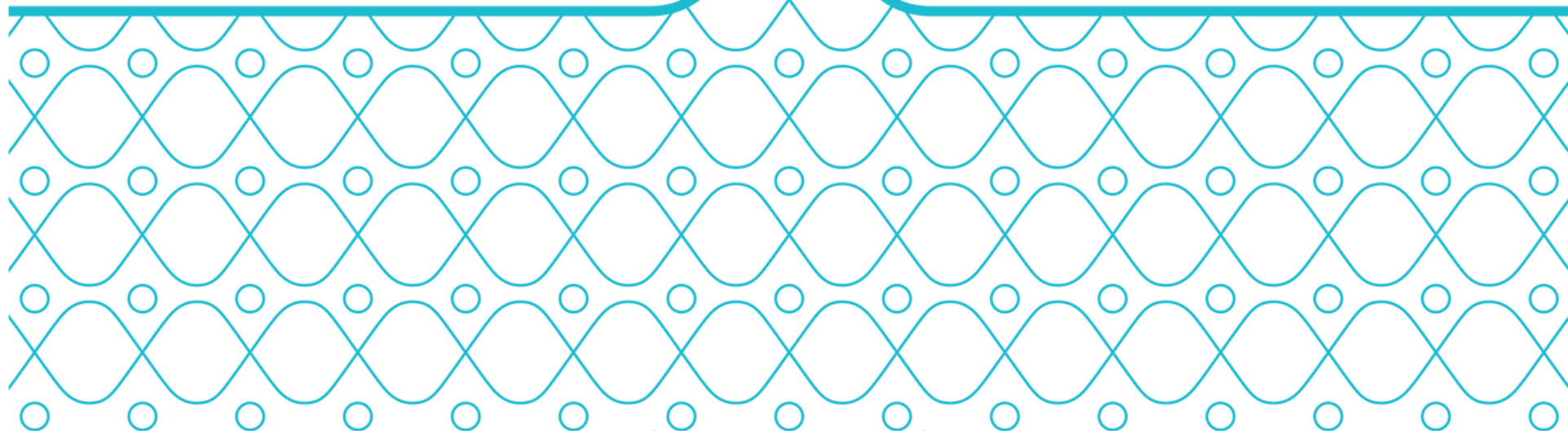
Union européenne

Ce guide est cofinancé
par l'Union européenne

2

I – Aujourd’hui en France...

...le télétravail



Définition du télétravail

3

« **Une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information** dans le cadre d'un **contrat de travail** et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est **effectué hors de ces locaux de façon régulière**. Le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. (...) »

On entend par télétravailleur, 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 (...) »

ANI, 2005

2002

Accord cadre
européen

2005

ANI - Accord National
Interprofes-sionnel

2012

Code du travail

Privé : loi Warsmann
du 22 mars 2012 Public
: loi Sauvadet du 12
mars 2012

2015

Annonce d'un **plan
national de déploiement**
du télétravail en 2016

Public : décret

Le télétravail en France

4

Des statistiques publiques partielles et peu récentes, qui laissent la place à des sondages ponctuels et hétérogènes

60 à 70 % des salariés intéressés par le télétravail

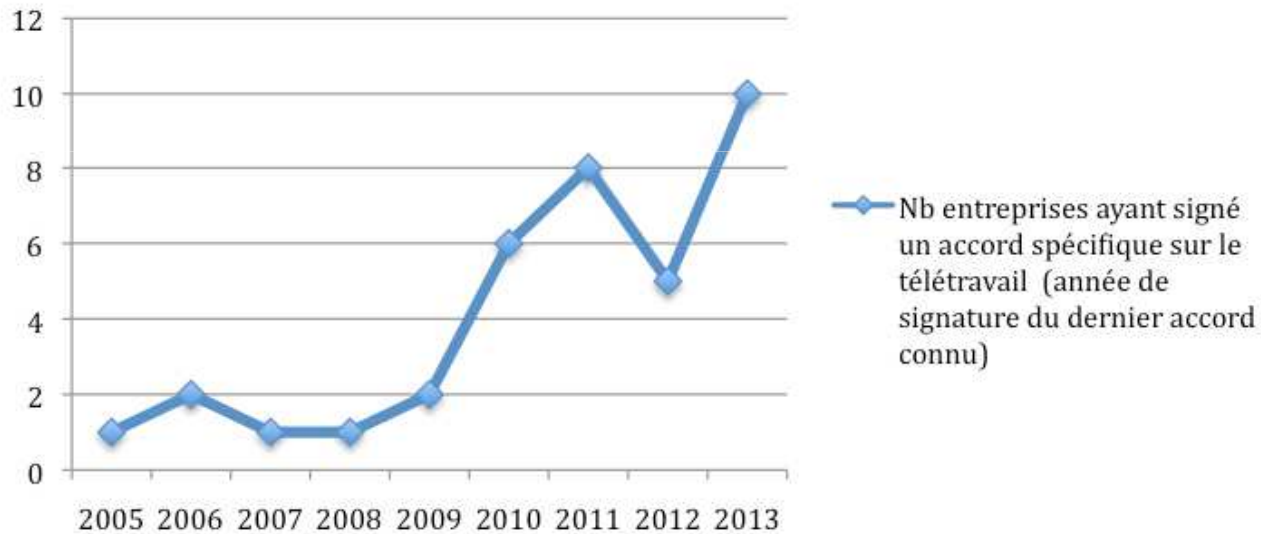
14,2 % des salariés du privé et du public

- +/- 3 millions de salariés sédentaires
- En 2013, moins de 200 accords signés connus dédiés ou incluant un volet « télétravail régulier »
- Des pratiques peu formalisées (télétravail « gris »)

Les accords collectifs dédiés au télétravail en France

5

Nb entreprises ayant signé un accord spécifique sur le télétravail (année de signature du dernier accord connu)



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



Au-delà du phénomène « télétravail »...

6

- Une transformation des frontières traditionnelles, juridiques, spatiales et temporelles du travail
- Un paradoxe : fixer des travailleurs dans un territoire (Ex Cantal)// faciliter la continuité des activités malgré les déplacements professionnels (télétravail nomade : cadres, commerciaux, techniciens...)
- Accent mis sur l'individu comme maillon de l'activité économique.

Le mythe du **TÉLÉTRAVAIL** comme solution
à
un problème ou une situation



Une option possible dans un **système organisationnel**
qui dépasse le seul individu et s'inscrit dans un **fonctionnement collectif**

Les différentes formes de télétravail

7

➤ Travail « nomade »

Travailler lors de déplacements professionnels, grâce aux terminaux mobiles (PC portables, smartphones, tablettes) et la 3G, la 4G ou au wi-fi et, ce, quel que soit l'endroit (hôtel, gare, aéroport, restaurant...). Cela concerne certaines catégories (cadres, techniciens...), les commerciaux, de nombreux indépendants.

➤ Télétravail occasionnel

Travail à distance conjoncturel (jours de grève dans transports, intempéries), ou liées temporairement à des contraintes individuelles (maternité, problème de santé, aidants familiaux...)

➤ Télétravail pendulaire ou alternant

Le fait de pouvoir travailler certains jours dans les locaux de l'employeur et à d'autres moments à distance, en alternant les périodes de travail.

De 1 jour par mois à 3-4 jours par semaine, très exceptionnellement une semaine dans les locaux de l'employeur/3 semaines à domicile

**La forme de télétravail
préconisée appelée à se
développer**

Les lieux de télétravail

1 – A domicile

La plus courante

2 – En bureaux déportés

- Appartenant à la même entreprise ou administration,
- À des partenaires de l'entreprise ou de l'administration

3 – En tiers-lieux

- Le modèle du télécentre : centre d'affaires avec une offre de services sur les TIC (très haut débit, la visiophonie)
- Des locaux ou télécentres d'une commune, d'une communauté de communes, maison de services publics...
- L'espace de « coworking » en France : une structure qui tend à rassembler des professionnels d'une même activité ou d'activités complémentaires

4 – Les lieux intermédiaires de télétravail pour les nomades

- Le train, l'avion, les gares, les aéroports, l'hôtel, le restaurant...

Offre des tiers-lieux et demandes des entreprises : la rencontre impossible ?

Les intérêts recensés du télétravail

9

Pour les salariés :

- Permettre une meilleure **conciliation entre vie professionnelle et vie sociale et familiale**
- Donner aux salariés **une plus grande autonomie** dans la réalisation des activités
- Permettre une **meilleure concentration**
- **Réduire les temps de trajet, la fatigue**
- **Réduire les coûts liés au trajet domicile – travail** et donc gagner du pouvoir d'achat
- Faciliter **l'accès à un emploi éloigné** de leur domicile pour des personnes ayant des difficultés de déplacement
- **Faciliter les parcours** en limitant les freins liés aux exigences de mobilité géographique (pour les Femmes notamment)

Cf résultats Enquêtes OBERGO 2012 et 2013 : www.ergostressie.com

Pour les entreprises et les territoires :

- Un moyen de **moderniser l'organisation du travail**
- Donner une image innovante de l'entreprise, faire évoluer **l'usage des NTIC**
- **Des effets sur la réduction de l'absentéisme** et l'amélioration de **la productivité**
- **Sortir de la « zone grise »** et ne pas prendre le risque d'être « hors frontière » du code du travail
- Permettre une **flexibilité et une sécurité / maintien dans l'emploi**
- **Une opportunité d'aménagement du territoire et de développement économique** pour favoriser l'emploi et lutter contre la « désertification » de certains territoires
- Une **économie de locaux administratifs / de frais de fonctionnement (+/-), un bilan environnemental bénéfique**

Cf Etude pilotée par la Caisse des Dépôts, 2013

www.valoffre.caissedesdepots.fr

Principaux risques recensés du télétravail

10

Risques des situations de télétravail

1/ Risques sur la santé des salariés

- Isolement, « exclusion » d'un collectif de travail,
- Sur engagement/sous engagement dans le travail,
- Adaptation ou non de l'environnement ou équipement de travail,
- Parcours professionnels.

2/ Risques pour la performance

- Baisse des performances individuelles et collectives,
- Baisse d'attractivité de l'entreprise,
 - Diminution des temps de travail collectifs formels et informels,
 - Lisibilité et formalisation du fonctionnement.

Dommages possibles

1/ Pour les salariés

- Principalement des problèmes psychosociaux : réactions psychologiques ou comportementales ou pathologies liées à
 - Mélange de la vie personnelle/professionnelle,
 - Difficulté à atteindre les objectifs,
- Perte de compétences, diminution des réseaux, diminution de l'employabilité.

2/ Pour l'entreprise

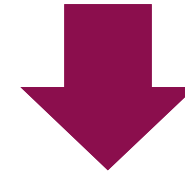
- Dégradation des relations ou coopérations,
- Baisse d'attractivité de l'entreprise,
- Augmentation de l'absentéisme,
- Erreurs, retards ou dysfonctionnements, coûts,
- Perte de compétences et baisse de la qualité,
- Echec de la pérennité ou diffusion du télétravail.

- ◆ **Si le projet Télétravail vient en soutien à la stratégie de l'entreprise, c'est vu comme un changement organisationnel important qui mobilise direction et managers**
 - ✓ La mise en œuvre du télétravail est inscrite dans le fonctionnement des équipes et des services
 - ✓ Les managers ont certes besoin d'être soutenus dans l'évolution de leurs pratiques, mais freinent moins

- ◆ **Si le projet Télétravail est conçu en réponse à des besoins individuels, la direction délègue la mise en œuvre du télétravail à la fonction RH**
 - ✓ la mise en œuvre se traduit davantage comme un droit de tirage basé sur des conditions d'accès et déconnecté des contraintes de fonctionnement des services et des équipes
 - ✓ Les managers tendent à résister davantage

12

Approche organisationnelle



Utiliser le télétravail comme une ressource pour soutenir la performance de l'entreprise et améliorer les conditions de travail

- Répondre aux besoins individuels liés au travail (déplacement, astreinte, concentration)
- Attirer ou garder un profil « rare » sans être limité par une contrainte géographique

Approche individuelle

- Prendre en compte des situations individuelles singulières
- Maintenir en emploi des salarié(es) fragilisé(es)
- Aménager le travail sur une période de vie (parentalité, maladie, ...)
- ...

Approche collective

- Produire un cadre collectif pour gérer des demandes individuelles nombreuses ou en augmentation
- Cadrer le télétravail (charte, accord...) et préciser les critères d'éligibilité et les règles d'application
- ...

Approche Sociale

Outil issu des travaux conjoints de :

Orientation sociale – orientation organisationnelle

13

REGISTRES

Orientation sociale

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

ENJEUX

- Faciliter les conditions d'emploi des profils *a priori* vulnérables
- Favoriser l'articulation des temps

TRADUCTION PRATIQUE

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

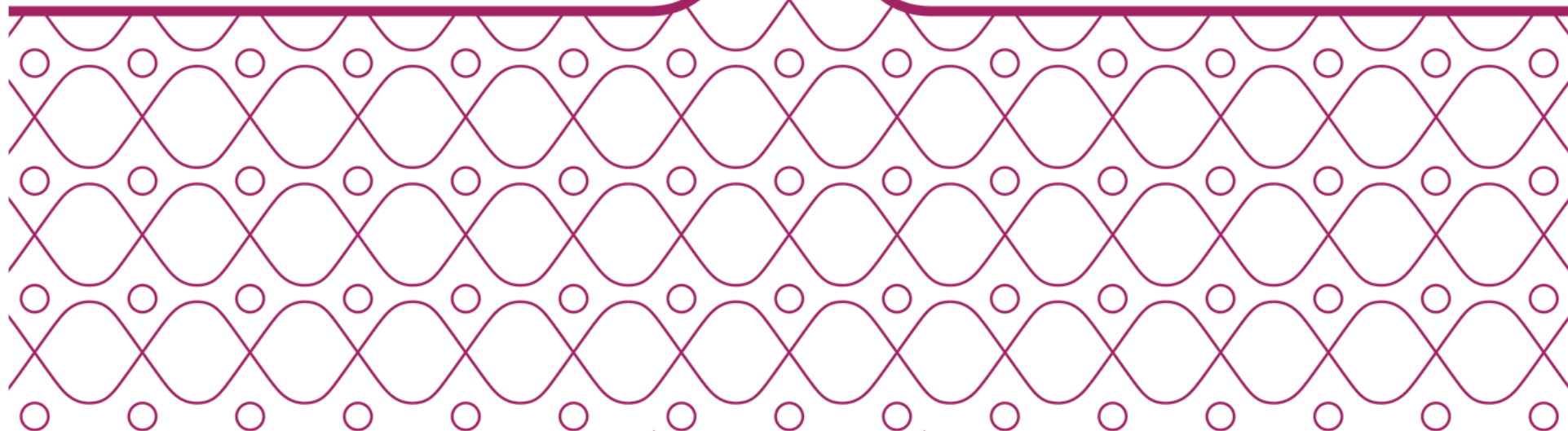
Orientation organisationnelle

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

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

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

II – Repères pour la conduite de projet



Le télétravail

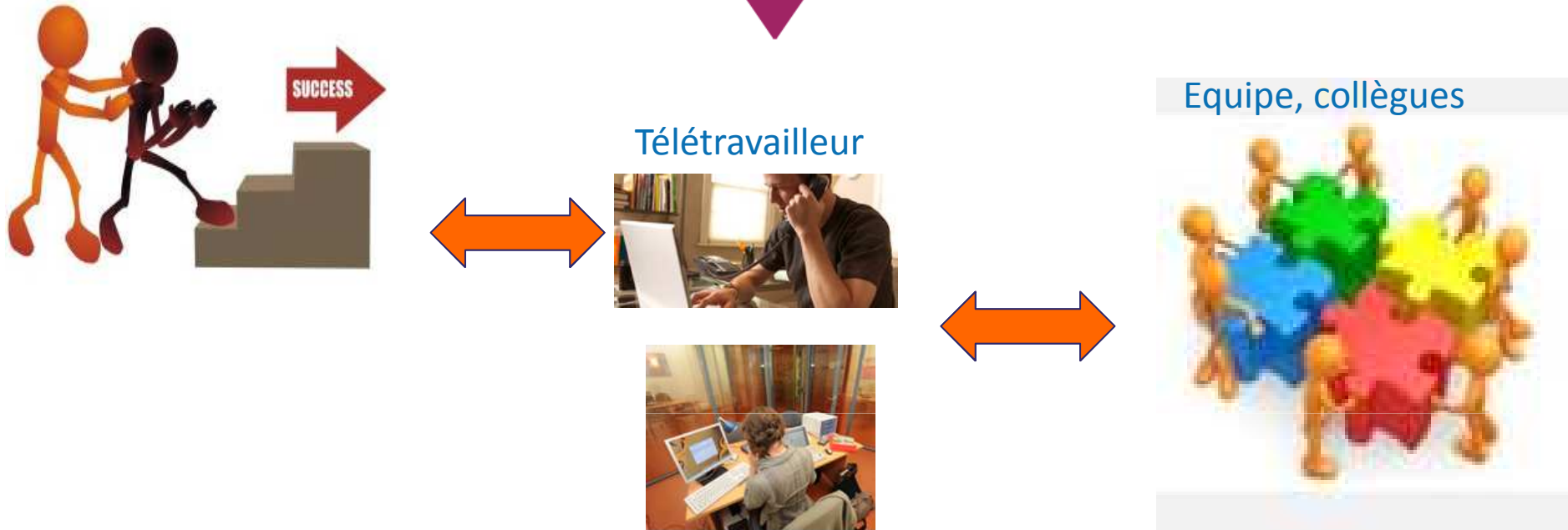
=

**nouvelle ressource pour soutenir la performance
des entreprises et améliorer les conditions de
travail et de vie des salariés**

**3 questions essentielles
1 conduite de projet**

Le télétravail questionne le management et les équipes

16

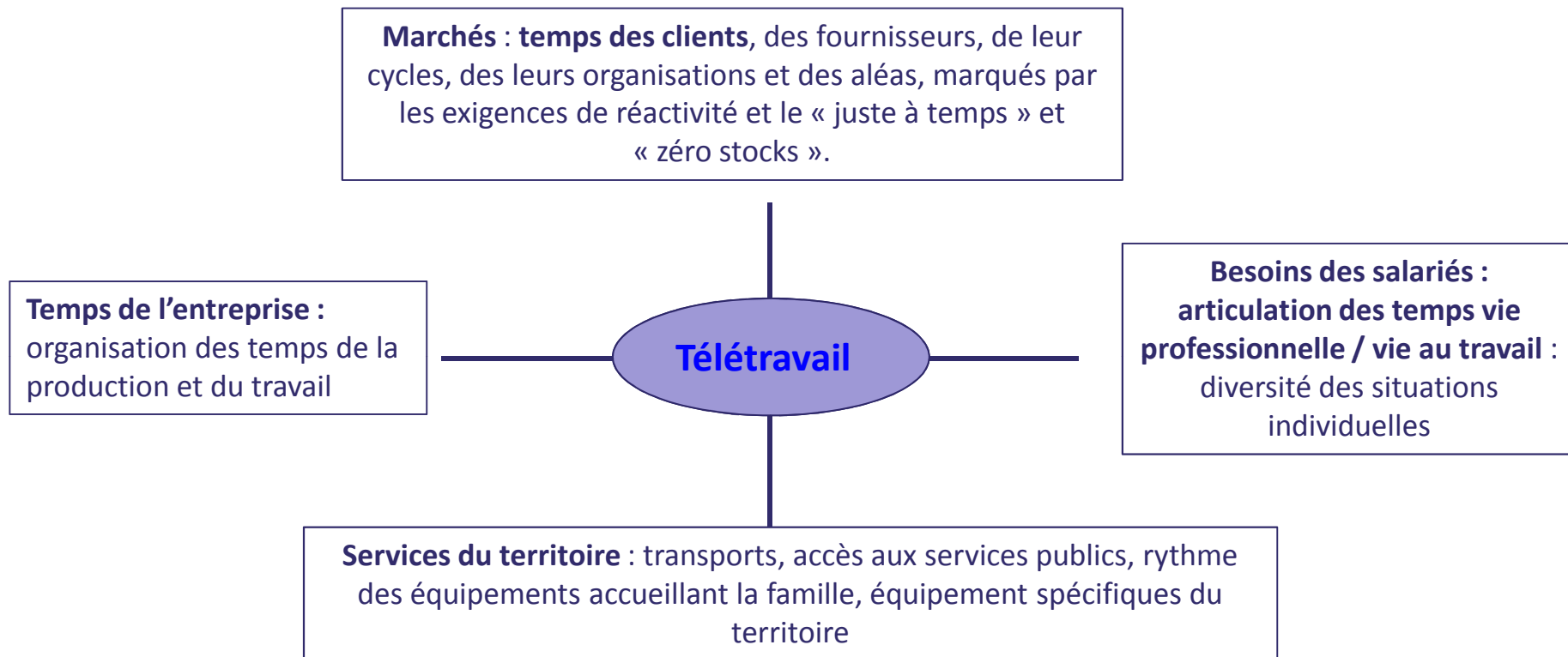


Clé de réussite : un encadrement en soutien auprès de ses collaborateurs

- Favoriser la confiance de son équipe et le développement des coopérations entre les membres de l'équipe
- Anticiper pour se mettre d'accord sur le contenu et la charge de travail
- Contrôler le travaillé réalisé dans le cadre « normal » du management
- Veiller à la régulation de la charge de travail des salariés sur site et des salariés en télétravail

Le télétravail questionne l'organisation des temps

17



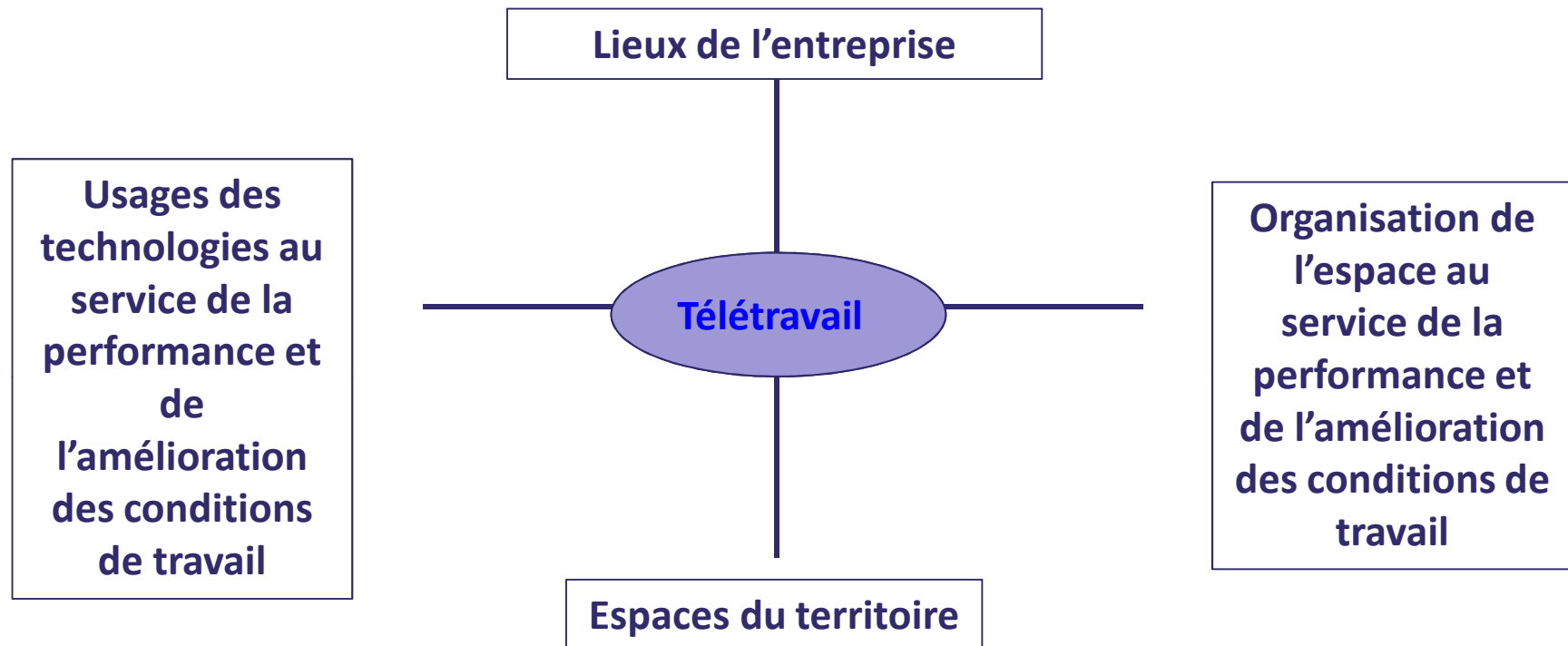
Clef de réussite : organiser le télétravail avec les 4 axes

Clarifier les objectifs stratégiques de l'entreprise qui structurent l'organisation de la production et les temps de travail

A partir des besoins de l'entreprise, poser le cadre organisationnel dans lequel les besoins des salariés peuvent être intégrés

Le télétravail questionne l'usage des TIC et des espaces de travail

18



Clé de réussite : le télétravail comme ressource pour améliorer la qualité du travail par une redéfinition de l'usage des TIC dans d'autres espaces de travail

3 étapes dans la conduite de projet Télétravail

19

ÉTAPE 1

Actions

Points d'attention

Clarifier les enjeux du télétravail

pour les représentants du personnel et la direction et identifier le cadre de mise en œuvre lié :

- au projet et aux évolutions économiques de l'entreprise ;
- aux conditions d'emploi et de travail des salariés.

• **Constitution d'un comité de pilotage** comprenant des managers de proximité des services appelés à proposer du télétravail, des représentants du système d'information et des services généraux, des représentants des salariés ou des salariés concernés

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

→ « Voir large et loin » avant de choisir une solution, tirer les enseignements de situations de référence, prévoir des *scenarii* de « mode dégradé », afin de construire un projet pérenne

3 étapes dans la conduite de projet Télétravail

20

ÉTAPE 2

Déterminer les conditions de mise en œuvre :

- faire le point sur les conditions de réalisation du travail, les objectifs à atteindre, le niveau de qualité du travail attendu ; l'adéquation entre les délais et ressources mis à disposition et les exigences formulées ;
- se mettre d'accord sur les « fondamentaux » du management et leur mise en œuvre : délégation – et non contrôle –, coopération dans des collectifs...

Actions

- **Mise en place d'une expérience «pilote»** pendant une durée suffisante pour en tirer des enseignements intéressants
- **Définition d'un cadre, des périmètres, des conditions, des « règles du jeu »,** fondement d'un texte de référence sur le télétravail au sein de l'entreprise (accord, charte, règlement intérieur)
- **Définition des critères d'éligibilité des salariés :** liés au travail, expérience, métier, autonomie, part des salariés en télétravail en même temps et, éventuellement, liés à la situation personnelle : distance domicile-travail, situation familiale, difficultés individuelles...

Points d'attention

- Construire les points de repères des changements organisationnels et managériaux qui permettent la prévention des risques pour le télétravailleur, ses collègues, le manager, l'entreprise

3 étapes dans la conduite de projet Télétravail

21

ÉTAPE 3

Faire un bilan régulier sur le télétravail et ses effets, mettre en débat ce bilan et les suites envisagées

- analyser l'adéquation entre les rythmes de travail et les besoins de l'entreprise

Actions

- **Évaluation et bilan de l'expérimentation** avec l'ensemble des partenaires, managers de proximité, les télétravailleurs, les salariés sur site, les organisations syndicales
- **Définition des conditions d'une extension** : choix des critères pour une généralisation

Points d'attention

- Prolonger le dispositif d'expérimentation, si nécessaire avec des ajustements, avant diffusion. Cette phase peut être l'occasion d'une réflexion sur l'organisation globale de l'entreprise, en lien avec la stratégie à moyen terme (quelle est la proportion idéale de télétravailleurs ?) généralisée

Il n'y a pas de recette toute faite pour un projet Télétravail

22

- ◆ Les enjeux, risques et opportunités associés au télétravail par les directions et les salariés se retrouvent sur **un point central : les conditions permettant de maintenir ou augmenter la qualité du travail.**

Pour cela, il est indispensable de :

- **DISCUTER DU TRAVAIL ET DES CONDITIONS DE SA RÉALISATION** pour mener une réflexion en interne sur les métiers/fonctions et les situations de travail
 - ✓ Quelle est la nature des activités réalisées ?
 - ✓ Comment sont-elles réalisées ?
 - ✓ Quelles sont les activités « télétravaillables » ?
 - ✓ Combien de personnes cela pourrait-il potentiellement concerner ?
 - ✓ Quel est le bon équilibre entre journées « télétravaillées » et sur site ?

Des points de vigilance dans la conduite de projet Télétravail

23

- ◆ **Ne pas sous-estimer la dimension collective du travail** (coopérations nécessaires, relations et échanges avec les collègues, etc.)
- ◆ Pour **ne pas provoquer de nouvelles inégalités professionnelles** entre les H et les F, entre les CSP, il est important de questionner les activités télétravaillables pour tous les métiers et fonctions
- ◆ Un point de fragilité : les fonctions supports (accueil/administration/gestion) fonctionnent souvent en situation dégradée (interruptions fréquentes, débordement des demandes, anticipation difficile des demandes) : Il est nécessaire **d'anticiper des risques de dysfonctionnement qui pourraient être accrus par le télétravail**
- ◆ Les **modalités d'organisation du télétravail sont très différentes** d'un métier à l'autre, d'une équipe à l'autre, d'une entreprise à l'autre, du fait de leurs spécificités.



A venir ...



Un guide méthodologique illustré de
nombreux exemples d'entreprise
produit par le réseau Anact-Aract avec le
soutien du cabinet AEGIST

à paraître au 1er semestre 2016