

# Le télétravail dans les entreprises françaises

4 mai 2012, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

## Agenda

- Présentation de l'étude
- Les 10 chiffres-clés du télétravail
- Le télétravail en France
- Les enseignements de l'étude pour les entreprises
- Eléments de prospective
- Les huits clés d'une mise en place réussie
- Conclusion
- Echanges & questions



#### A l'initiative du Ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique



Avec le concours du service <u>eworky.fr</u>, premier marché en temps réel du lieu de travail



## Méthodologie & contexte

- 20 grandes entreprises de tout secteur
- Plus de 10 000 données collectées
- 160 entretiens
- 6 208 télétravailleurs



## Trois conclusions majeures

- 1. Le télétravail est un facteur de productivité pour le travailleur de la connaissance
- 2. Le télétravail implique un nouveau rapport au travail et un nouveau modèle managérial fondé sur la confiance et l'autonomie
- 3. Le télétravail augure la fin du bureau traditionnel



# 12,4 %

# 92%

# 85 %

# 32,5€

# 1370€

# + 22 %

# 37 min

# 45 min

# 96 %

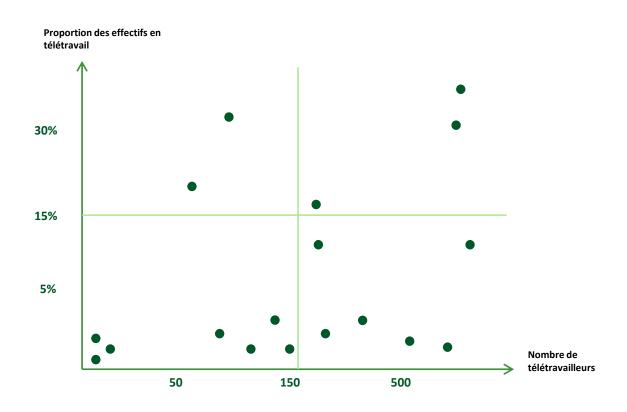
# 

## Le télétravail en France



### **Etat des lieux**

Les grandes entreprises sont très majoritairement au début du déploiement du télétravail (en phase d'expérimentation)



## Frein au développement

La culture managériale française, et plus particulièrement les réticences de certains managers intermédiaires, explique en grande partie le retard français en matière de télétravail par rapport aux pays scandinaves ou anglosaxons



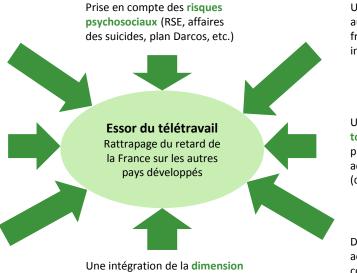
### Causes de l'essor

La diffusion des technologies et les préoccupations autour de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sont à l'origine de l'essor du télétravail.

Des textes réglementaires encadrant et sécurisant la pratique du télétravail

Une problématique de la continuité d'activité en cas de crise (épidémie grippe A, grèves, volcans islandais, intempéries, etc.)

Des technologies (haut débit, visioconférence, outils collaboratifs, etc.) facilitant la pratique du télétravail



écologique dans la gouvernance

des entreprises

Une forte aspiration des salariés au télétravail (72 % des salariés franciliens se déclarent intéressés)

Une localisation du domicile toujours plus difficile entre des prix de l'immobilier forts et un accès aux transports limité (déménagements, etc.)

Des modèles managériaux actuels et l'économie de la connaissance se prêtant bien au télétravail

### Cadre juridique

Alors qu'ils en regrettent les incertitudes ou les imprécisions, les employeurs français craignent unanimement une action du législateur qui entraverait leur liberté de contractualiser avec les partenaires sociaux les modalités du télétravail

- Le cadre législatif apparaît peu contraignant
  - Un accord cadre européen (16 juillet 2002)
  - Un accord national interprofessionnel (19 juillet 2005)
  - Une intégration au code du travail (23 mars 2012)
- Mais présente encore quelques incertitudes
  - Un cadre réglementaire jugé satisfaisant par les entreprises interrogées mais des appréhensions liées au nombre très faible de jurisprudences
  - Un accord national interprofessionnel peu précis sur certains aspects (notamment sur l'assiette d'indemnisation ou les modalités de réversibilité)
- La contractualisation est formalisée par un accord d'entreprise et des avenants au contrat de travail reprenant et personnalisant les dispositions de l'accord

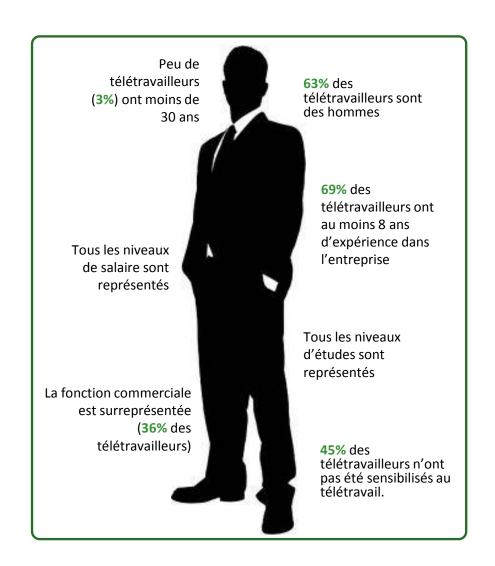
### **Motivations**

Les motivations des employeurs pour mettre en place le télétravail s'alignent de plus en plus sur les bénéfices réels du télétravail

- 1. Amélioration de la qualité de vie des salariés (90 %)
  - Diminution des temps de transport
  - Equilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et en particulier prise en compte des contraintes posées par la parentalité
  - Diminution du stress (open space, transports en commun, etc.)
- 2. Responsabilité sociale des entreprises (65 %)
  - Développement durable
  - Prévention des risques psychosociaux
  - Actions en faveur de la parité professionnelle
  - Insertion des travailleurs handicapés
- 3. Réorganisation de la structure (55 %)
  - Déménagements, fusions, fermetures de sites
- 4. Contraintes financières (35 %)
  - Réduction de coûts (rationalisation immobilière)
- 5. Modernisation organisationnelle et évolution vers une entreprise plus mobile, plus résiliente et plus flexible (20 %)
  - Continuité d'activité
  - Flexibilité géographique
  - Dématérialisation des processus
  - Mobilité des collaborateurs
- 6. Marketing employeur et fidélisation des salariés (20%)

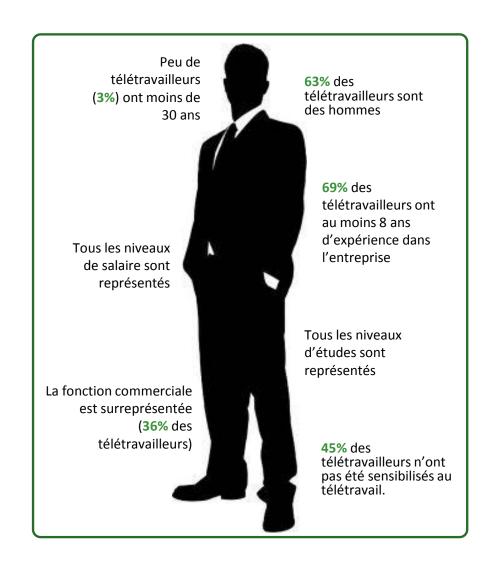
# Profil du télétravailleur moyen

Le télétravail concerne également les hommes et les femmes ainsi que toutes les générations



# Poste du télétravailleur moyen

Le télétravail est accessible et profitable à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise



### Approche systémique

Une approche systémique du télétravail, à partir des données collectées auprès des employeurs, met en lumière les nombreuses externalités positives de ce mode de travail sur les transports, l'environnement, et l'aménagement du territoire



#### Réduction des émissions de CO2

A l'échelle d'une PME parisienne de 200 salariés, le gain s'élève à 160 tonnes de CO2, ce qui revient à planter 28 800 arbres ou à enlever 70 voitures de la circulation.



#### Désengorgement des transports

Si un salarié sur trois télétravaillait deux jours par semaine, cela réduirait le recours global aux transports en commun de 3 % en Île de France et les embouteillages.



#### Réduction des maladies respiratoires

43 % des déplacements étant toujours réalisés en voiture, le télétravail réduirait la pollution des centres urbains et donc les maladies respiratoires qui en découlent.



#### Intégration des travailleurs handicapés

En permettant à des salariés de travailler depuis leur domicile et en assurant des échanges conviviaux et en temps réel avec leurs collègues, le télétravail favorise l'égalité des chances entre les travailleurs handicapés et leurs collègues.



#### Peuplement des zones rurales désertées

Le télétravail permet d'occuper des fonctions généralement présentes dans les grandes métropoles depuis des territoires ruraux. Travailler à la Défense depuis le Cantal ?

# Compétitivité des entreprises

Quand il est correctement mis en œuvre, le télétravail améliore sensiblement la compétitivité des entreprises



#### Nouvelles pratiques de travail

Travail distribué et coopératif, e-learning, travail et mondes virtuels, entreprise mobile, innovation ouverte, coproduction



#### Résilience et réactivité

Le télétravail permet d'avoir une organisation prête à réagir en cas d'incident susceptible d'interrompre l'activité : pandémie de grippe, mouvements sociaux, intempéries, etc.



#### Modernisation des schémas managériaux

La mise en place du télétravail et de solutions collaboratives permet de moderniser les pratiques managériales avec l'instauration d'une relation de confiance et le passage au management par objectifs



#### Flexibilité géographique

La géodistribution très flexible des ressources de l'entreprise due au télétravail permet de s'adapter au mieux aux évolutions du marché et permet une présence hyperlocale



#### Dématérialisation des processus

Développement d'environnements de travail et d'applications métier qui permettent en situation de mobilité d'échanger en temps réel des informations numérisées, stockées et partagées entre les différents services

### Bilan du télétravail

Le télétravail fait l'objet d'une satisfaction très forte et partagée par toutes les parties prenantes : salariés, manageurs, employeurs et partenaires sociaux

- Des employeurs rassurés
- Un retour à un mode de travail sédentaire inenvisageable pour la plupart des télétravailleurs
- Des partenaires sociaux vigilants mais bienveillants vis-à-vis du télétravail

# Les enseignements pour l'entreprise



### Bénéfices du télétravail

Faute de littérature suffisante, les bénéfices réels du télétravail sont encore méconnus

#### Certains bénéfices du télétravail sont surestimés :

- réduction des charges immobilières, celle-ci ne pouvant se matérialiser qu'à la condition d'un projet très lourd de dépersonnalisation des bureaux;
- amélioration de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, celle-ci étant pour une part substantielle des télétravailleurs compensée par une plus grande porosité entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle;

#### alors que d'autres sont sous-estimés :

- amélioration des conditions de travail, le domicile apparaissant notamment comme un lieu particulièrement propice au travail notamment en comparaison des open spaces qui se sont généralisés ces dernières années;
- augmentation de la productivité (cf. infra);
- réduction du stress, les transports d'une part et la surveillance hiérarchique étant les deux premières sources de stress des salariés.

# Inconvénients du télétravail

Si la plupart des craintes des salariés et des employeurs sont dissipées après la mise en place du télétravail, ce mode de travail exige de la part du télétravailleur certaines compétences et certains comportements qu'il lui faut acquérir

#### Le télétravail présente certains risques :

- une difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle;
- une perte de visibilité dans l'entreprise ;
- une incapacité à s'auto-discipliner (procrastination) et à gérer de manière autonome sa charge de travail (déstructuration);
- une mise à l'écart du collectif de travail ;
- une « mercenarisation » de la relation de travail (la relation entre le collaborateur et l'entreprise devenant uniquement financière);
- un accès plus restreint à certaines informations (l' « informel » notamment).

### Capacité de travail

Le meilleur niveau de concentration et la capacité à mobiliser ses facultés intellectuelles sont un avantage décisif du télétravail, qui est encore largement sous-estimé

- Quand il télétravaille, le salarié est soumis à moins de distractions et de perturbations (discussion du matin, pauses café, déjeuner à rallonges, perturbations sonores, etc.)
- Le télétravailleur a une plus grande latitude dans la gestion de son temps et l'organisation de ses tâches
- La communication interpersonnelle est plus factuelle, professionnelle et efficace
- Les télétravailleurs acquièrent le sentiment d'être dignes de confiance, induisant un effet positif sur leur motivation
- Les horaires de travail sont globalement plus flexibles en télétravail (meilleure adéquation entre moment de travail et moment propice au travail)
- Le télétravail limite la « réunionite »
- A l'optimum de deux jours de télétravail par semaine, le salarié est en capacité de répartir ses tâches selon leur type (synchrone / asynchrone) pour bénéficier au mieux des avantages spécifiques du bureau et du domicile

# Transformation du lieu de travail

Le développement du télétravail est train d'initier un bouleversement du lieu de travail

Bureau

Domicile

Tiers-lieux

# Impact sur la productivité

Dans des conditions favorables de mise en place, le télétravail a un impact positif très sensible sur la productivité

- Entre 5 % et 30 %
   selon les postes et les profils
- Un optimum à 2 jours de télétravail par semaine

### Droit à la déconnexion

Le télétravail bouleverse les notions juridiques existantes de lieu et durée du travail et souligne le vide juridique important en matière de droit à la déconnexion

- Au-delà des gains de temps et de la proximité avec son environnement personnel, le télétravail offre une vraie souplesse dans l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle
- Toutefois, notamment sous l'effet d'usages déviants des TIC, le télétravail crée une porosité importante entre la vie personnelle et la vie professionnelle
  - Un recouvrement entre deux univers qui ont été longtemps séparés et sanctuarisés
  - Un envahissement possible des temps personnels par des tâches toujours plus nombreuses et urgentes
  - Des outils intrusifs contribuant à faire naître un sentiment d'urgence permanente

## Management à distance

Le télétravail contraint à une évolution des pratiques managériales bénéfique voire essentielle dans la compétition mondiale entre les entreprises de la connaissance

- · Contrôler sans être intrusif
- Partager l'information sans inonder les messageries électroniques
- Planifier les temps collectifs sans nuire à la flexibilité
- Choisir le bon moyen de communication selon le type de message
- Être participatif sans perdre d'autorité
- Définir et suivre l'atteinte d'objectifs
- Adapter son management à la distance sans être inéquitable envers les sédentaires
- Prévenir et gérer les tensions entre sédentaires et télétravailleurs

### **Télétravail & TIC**

Si le télétravail ne comporte plus aucun verrou technologique majeur, il pose la question de l'usage déviant des TIC, en particulier de l'e-mail, et de leur impact sur la productivité et l'équilibre psychologique des salariés

- Les exigences de fiabilité et de disponibilité sont globalement satisfaites
  - Les outils mis en place pour le télétravail sont jugés globalement fiables par la plupart des entreprises
  - 60% des entreprises ont néanmoins des problèmes pour transférer des données volumineuses
  - Les cas de télétravailleurs non-éligibles au télétravail du fait d'un débit de connexion insuffisant sont très rares
- Aucun problème majeur de sécurité informatique n'a été rapporté
  - La totalité des entreprises étudiées a équipé ses télétravailleurs en logiciels anti-virus et pare-feux
  - 70% des entreprises ont installé un logiciel de cryptage des données
- Les outils de communication sont toutefois mal exploités, pénalisant ainsi la médiatisation des relations interpersonnelles
  - Une méconnaissance des spécificités des différents médias
  - Une sous-exploitation de la visio-conférence par Internet
- Par ailleurs, le support informatique n'est toujours pas adapté à la situation de télétravail (seulement 25% des entreprises ont mis en place un support téléphonique dédié)

## Impact sur le lien social

Le télétravail pendulaire n'affecte que marginalement l'unité du collectif de travail et le lien social professionnel. La question de l'articulation entre travail à distance et intelligence collective est toutefois une interrogation essentielle sur laquelle les entreprises n'ont pas encore de réflexion aboutie

- L'isolement fait partie des craintes des salariés dans 20% des entreprises mais aucune entreprise n'a rapporté de cas de télétravailleur souffrant d'isolement
- Dans un souci de prévention, 65% des entreprises ont instauré une limite maximale du nombre de jours télétravaillés
- Les télétravailleurs indiquent qu'ils consacrent prioritairement leurs jours de télétravail à des tâches de réflexion et renforcent activement le lien social (plus que les non télétravailleurs) lors de leurs passages dans les locaux

#### Limites du télétravail

En dépit de ses nombreux avantages, le télétravail n'est pas une solution généralisable à toutes les entreprises, toutes les fonctions et tous les individus

25 % de télétravailleurs

• 30 % du temps

# Eléments de prospective





## Despatialisation

Le cadre spatio-temporel de l'entreprise éclate, c'est la fin de l'unité de lieu, de l'unité de temps et de l'unité d'action.









1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
- 3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
- 3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
- 4. Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
- 3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
- 4. Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils
- 5. Accompagner le projet de mise en place du télétravail d'une rénovation des pratiques managériales et des processus (dématérialisation, virtualisation du poste de travail, dépersonnalisation des bureaux, etc.)



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
- 3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
- 4. Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils
- 5. Accompagner le projet de mise en place du télétravail d'une rénovation des pratiques managériales et des processus (dématérialisation, virtualisation du poste de travail, dépersonnalisation des bureaux, etc.)
- 6. Former toutes les parties prenantes à ces nouveaux modes de travail et aux comportements qu'ils impliquent afin de garantir une assimilation culturelle progressive et partagée



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
- 3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
- 4. Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils
- 5. Accompagner le projet de mise en place du télétravail d'une rénovation des pratiques managériales et des processus (dématérialisation, virtualisation du poste de travail, dépersonnalisation des bureaux, etc.)
- 6. Former toutes les parties prenantes à ces nouveaux modes de travail et aux comportements qu'ils impliquent afin de garantir une assimilation culturelle progressive et partagée
- 7. Proposer des solutions aux pratiques déviantes mises en lumière par le télétravail et qui peuvent nuire à la productivité (gestion de l'e-mail, frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, attention disorder trait, etc.)



- 1. Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
- 2. Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
- 3. Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
- 4. Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils
- 5. Accompagner le projet de mise en place du télétravail d'une rénovation des pratiques managériales et des processus (dématérialisation, virtualisation du poste de travail, dépersonnalisation des bureaux, etc.)
- 6. Former toutes les parties prenantes à ces nouveaux modes de travail et aux comportements qu'ils impliquent afin de garantir une assimilation culturelle progressive et partagée
- 7. Proposer des solutions aux pratiques déviantes mises en lumière par le télétravail et qui peuvent nuire à la productivité (gestion de l'e-mail, frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, attention disorder trait, etc.)
- 8. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des impacts afin de piloter le projet et d'assurer une adhésion de la gouvernance de l'entreprise



## Conclusion



## Greenworking

Conseil en développement de nouveaux modes de travail



- Greenworking est un cabinet de conseil spécialisé dans l'introduction et dans le développement de nouveaux modes de travail et notamment du télétravail
- Nos consultants imaginent le travail de demain et mettent en œuvre des organisations de travail innovantes permettant de concilier productivité et bienêtre des salariés
- Nous accompagnons nos clients dans toutes les étapes de la mise en place des nouveaux modes de travail, de l'étude d'opportunité à la mise en place opérationnelle en passant par les aspects juridiques, sociaux ou techniques



En moyenne un salarié qui se rend à son bureau mettra 47 minutes s'il est francilien, parcourra 47 km s'il habite la campagne, il sera dérangé 140 fois dans la journée et le coût pour son employeur de son poste de travail sera de 10 000 € par an.

Vous aussi, changez votre façon de travailler!

Greenworking 01 77 19 87 21 contact@greenworking.fr

Olivier Brun
06 71 08 50 00
olivier.brun@greenworking.fr
Cécilia Durieu
06 58 38 59 26
cecilia.durieu@greenworking.fr

