

RÉSEAU NATIONAL DES ACTEURS
DES DÉMARCHES TEMPORELLES

Les mardis de Tempo



Travailler à distance
pour mieux concilier
ses temps de vie ?

mardi 24 mai 2011

ÉDITION : SEPTEMBRE 2011

GRANDLYON

Tempo Territorial

Hôtel du Département - Direction de la citoyenneté
Quai Jean-Moulin - 76101 Rouen Cedex 1 - Tél. : 02 35 03 57 77
Email : tempoterritorial@yahoo.fr / Site Internet : tempoterritorial.free.fr

Les temps et les rythmes des individus et des territoires se diversifient, éclatent ou se désynchronisent sous l'effet de l'évolution de nos modes de vies. Depuis une dizaine d'années, des politiques temporelles ont vu le jour dans un certain nombre de collectivités locales avec pour objectif de diagnostiquer ces phénomènes temporels, d'ouvrir des concertations sur ces « questions de temps » et de mettre en place des services innovants ou des horaires adaptés afin de privilégier une meilleure articulation des temps de vies (personnelle, familiale, professionnelle, sociale...). Depuis sa création en 2004, *Tempo Territorial*, premier réseau national des acteurs des démarches temporelles, réunit des collectivités, des organisations scientifiques, des associations, des consultants et des entreprises, des individus soucieux de faciliter la conciliation des temps personnels et professionnels.

Tempo Territorial, association à but non lucratif, a pour objet de **favoriser l'échange, le partage, l'apprentissage, la mutualisation, la coopération, entre acteurs des démarches temporelles territoriales**, de manière à :

- **Accompagner les acteurs** des territoires dans des démarches temporelles, dans le contexte de transformations et d'évolutions des rythmes des temps de la vie moderne.

- **Intégrer la dimension temporelle**, à des échelles pertinentes, dans les domaines de l'aménagement et de l'environnement, du développement économique, des transports, de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, des services..., et sensibiliser les acteurs de ces politiques territoriales publiques et privées.

- **Construire un lieu de capitalisation**, un centre de ressources et d'innovations sur les enjeux temporels et favoriser l'échange des bonnes pratiques, en termes de sensibilisation, d'analyse méthodologique, d'organisation de la concertation, de mise en œuvre d'actions concrètes, de représentations cartographiques, de communication...

- **Permettre le débat public** à l'échelle locale, nationale et européenne sur les pratiques temporelles entre pouvoirs publics, entreprises, habitants, salariés, usagers et leurs représentants. *Tempo Territorial* organise plusieurs fois par an des **séminaires et journées d'échanges** à partir des expériences locales et des travaux de groupes thématiques tels que « temps et entreprises », « temps et services », « temps et aménagement », « temps de la nuit », « temps des étudiants »... L'association et ses membres rendent compte progressivement des travaux menés à travers publications et sites internet.

Temps 1

Mieux connaître le concept à partir d'illustrations territoriales

Les enjeux du travail à distance



Lucie VERCHÈRE

Grand Lyon

La notion de travail se fonde sur un espace et une durée déterminée. Or le dévelop-

pement des technologies de communication remet en cause ces deux notions. L'espace devient mouvant et la durée flexible. La frontière entre travail et non travail est désormais poreuse. Il est possible de travailler le soir, le week-end, dans le train, etc. La question de l'articulation des temps de vie se pose. La tendance est accrue chez les plus jeunes. La « génération Y »

accorde moins d'importance à la notion de lieu de travail. Elle revendique en outre le droit à l'équilibre de sa vie professionnelle, personnelle ou sociale.

Paradoxalement, les incitations des pouvoirs publics concernant le travail à distance ont été extrêmement rares jusqu'à présent. La notion mérite en outre d'être définie précisément. Les différents intervenants expliqueront ce que signifient les termes « télétravail », « télécentre », « coworking », etc. Aucune statistique précise n'est disponible sur le sujet. Les données fiables manquent. Il est souvent dit que le phénomène représente 7 % des actifs. D'autres enquêtes avancent le chiffre d'un potentiel de 30 %, voire 50 % d'actifs concernés.

Les nouvelles formes de travail à distance s'inscrivent dans un cadre social, juridique, organisationnel, culturel. Les enjeux sont toujours à situer dans un rapport gagnant-gagnant à la fois pour le salarié et l'entreprise !

Le travail à distance présente des enjeux environnementaux : il rend possible une réduction des déplacements. Cependant en la matière rien n'est réellement mesuré. Il est nécessaire d'avoir des mesures. Peut être les Enquêtes ménages déplacements pourraient-elles intégrer cette question. L'enjeu environnemental est lié à un enjeu social : il pourrait permettre une amélioration de la qualité de vie grâce à une meilleure articulation des temps. Selon une enquête récente, les salariés concernés s'estiment plus productifs et plus heureux. Certes, le travail à distance comporte un risque d'isolement et de perte du lien social. Il représente en revanche un enjeu économique, en permettant par exemple à l'entreprise des économies au niveau foncier. Il peut également favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées. Le travail à distance implique également un enjeu managérial : il appelle de nouvelles formes d'encadrement. Nous évoquerons en outre la notion de « télécentre », centre de télétravail collaboratif qui favorise le lien social.

C'est en s'appuyant sur toutes ces dimensions, que le débat s'est articulé avec un 1^{er} temps qui a défini le cadre, posé le paysage du travail à distance et évoqué des expérimentations locales ;

Un 2^e temps qui fit place au débat sur le cadre juridique, sur les atouts ou les contraintes, voir les dérives de cette nouvelle organisation du travail ;

Et un 3^e temps, de clôture par une intervention de Jérôme Ballarin, président de l'Observatoire de la parentalité en entreprise.



Gérard VALLET
Président de l'ANDT
(Association Nationale
pour le Développement
du Télétravail et de
la Téléformation)

Depuis quinze ans, le télétravail est évoqué au futur. Il s'agira ici d'en parler au présent, après un bref rappel du passé. L'ANDT a été créée en 1994 suite au rapport Thierry Breton. Il était normal que l'ANDT, association « historique » du télétravail, cherche à en connaître les grandes évolutions et à les présenter au pouvoir politique. Nous avons donc mené une étude pendant six mois, du printemps à l'automne 2010.

Mieux connaître le concept à partir d'illustrations territoriales

Nous nous sommes fondés sur des dossiers nommément remplis, nous limitant à une centaine de personnes pour chacun des domaines d'analyse : les porteurs de projet et les télétravailleurs installés. Nous avons également souhaité interviewer des télétravailleurs salariés. Nous avons choisi des personnes travaillant dans un maximum d'entreprises, afin d'obtenir un panel représentatif des différentes pratiques. Une majorité de femmes ont répondu à l'enquête.

Dans de nombreuses conférences, le télétravail est évalué à 7 % de la population active. Or ce chiffre date de 2004. En près de dix ans, aucune nouvelle évaluation n'a été effectuée. Or, depuis 10 ans, l'évolution des technologies a explosé : on est passé du minitel à Internet ! La définition du télétravail elle-même a changé. À la création de l'ANDT en 1994, seules les grandes universités utilisaient internet. Quand des progrès ont été réalisés dans le domaine technique, d'autres freins ont été invoqués. Dès le début des années 2000 l'absence de statut juridique a été mise en avant pour expliquer le retard de développement du télétravail. La mission parlementaire menée par le député et juriste Pierre Morel A l'Huissier a démenti cette hypothèse. Depuis 2005 en effet, des accords interprofessionnels existent, ainsi

que des accords-cadres européens. Une loi attend d'être votée au Sénat. Nicole Turbé-Suetens (spécialiste du télétravail) qui, souffrante, n'a pas pu se joindre à nous, m'a demandé de préciser aujourd'hui qu'un cadre légal formel plus restrictif que l'ANI était inutile au développement du télétravail. Je partage son point de vue. Une fois le haut débit développé, certains ont prétendu que le très haut débit était nécessaire. Autre frein imaginaire, le nom « télétravail » serait peu séduisant, ringard et trop proche de l'ancienne « télématique ». Il faudrait lui substituer l'expression « travail agile »... Une proposition de Loi sur le télétravail a été déposée au Sénat en 2010, mais n'est pas encore passée à l'Assemblée Nationale. Pourquoi depuis 1 an cette loi n'a-t-elle pas été votée ? En fait, elle est englobée dans une autre loi, plus difficile à voter. Mais, on n'a pas besoin d'une loi très formelle pour que le télétravail se développe en France. Les freins juridiques sont de faux freins.

L'enquête menée a permis de faire ressortir un certain nombre de chiffres et de caractéristiques.

- 75 % des télétravailleurs ont un diplôme et un niveau d'études supérieur.
- 80 % sont situés en province dont 50 % en zone rurale.

- Plus de 60% des interviewés devaient effectuer auparavant un trajet en voiture de plus d'une heure pour se rendre sur leur lieu de travail. Ils ont donc réalisé une économie de temps et d'argent, tout en diminuant leur bilan carbone.
- 37 % des télétravailleurs appartiennent par ailleurs à des entreprises de plus de 1 000 salariés.

- Comment les personnes en question sont-elles parvenues au télétravail ? Dans 60 % des cas, elles l'ont demandé : l'initiative provient le plus souvent du salarié et non de la hiérarchie. Seules 62 % des situations de télétravail sont régularisées. Dans les autres cas, il s'agit de « télétravail gris », c'est-à-dire non déclaré.

- 42% des personnes qui télétravaillent ne reçoivent rien de leur employeur respectif : pas de remboursement, pas d'ordinateur, pas d'avantage spécifique.

L'enquête de l'ANDT montre en outre que les problèmes familiaux et sociaux ne représentent pas un frein réel. Les télétravailleurs indiquent être facilement parvenus à s'organiser. Tous sont satisfaits de leur nouveau mode de travail.

Le point faible du télétravail est son manque de formalisation. Il s'agit là d'un véritable danger, tant pour les employeurs (qui risquent d'être accusés d'encourager le « télétravail gris » que

j'évoquais) que pour les personnes acceptant ce mode de travail sans aucun justificatif. Dans le cas d'un contrat de travail classique, le salarié est tenu de se trouver sur son lieu de travail pour ne pas être reconnu absent. Le télétravailleur « gris » se retrouve ainsi à la merci de son employeur, sans recours légal.

 **En savoir plus** www.andt.org

Une expérience innovante dans le Grand Lyon



Hugues DE VAULX et Nicolas BORDE Coop Alternatives

Coop Alternatives est une société coopérative de conseil en responsabilité sociale des organisations créée en février 2010. L'étude qu'elle a menée avec Grand Lyon vise à quantifier la demande en matière de travail à distance parmi les acteurs économiques : l'intérêt des

Mieux connaître le concept à partir d'illustrations territoriales

salariés doit en effet être partagé par la gouvernance des entreprises. Coop Alternatives a également répondu plus récemment à un appel d'offres lancé par la mairie de Charly, une commune de l'agglomération lyonnaise. Le projet porte sur la création d'un télécentre en zone péri-urbaine.

Le contexte de la mission

Les territoires se trouvent engagés dans une course sans fin : la saturation des routes fait perdre un temps considérable aux actifs. Ceux-ci sont-ils vraiment heureux ? N'aspirent-ils pas à d'autres formes d'organisation du travail ? La mission « temps » du Grand Lyon participe par de nombreuses actions à cette volonté d'évolution des comportements. Elle a apporté des réponses concrètes avec les plans de déplacements entreprises et une politique territoriale de co-voiturage. Ces actions s'avèrent cependant insuffisantes. L'idée de « démobilité » doit désormais être développée. Grossièrement, il s'agit de passer du covoiturage au co-travail, terme regroupant 3 formes de travail à distance.

De quoi parle t-on quand on parle de travail à distance ?

Il est nécessaire de préciser la terminologie qui permet de différencier : télétravail, télécentres, smarts-centers, coworking, cotravail, travail à distance, ...

- le télétravail à domicile : le plus fréquent, que l'on soit salarié dans une entreprise, ou en free-lance, le lieu de travail est « déporté » à domicile pour une durée variable, le tout encadré juridiquement ;
- le travail à distance depuis des lieux équipés, les télécentres : où des salariés d'entreprises, des auto-entrepreneurs, ou des free-lance, viennent travailler sur ces lieux collectifs et équipés ; la plupart de ces télécentres sont situés en zone rurale ou périurbaine. Par retour d'expérience, certains fonctionnent, d'autres moins voire pas du tout.
- Enfin, l'espace de co-working, notion plus urbaine, situé près de Hubs de communication et destiné à une cible plus mobile, ou des salariés « nomades » viennent se poser. Tels les smart-centers aux Pays Bas, ou *La Cantine* à Paris ou à Rennes. Dans ces « tiers lieux urbains », on vient se connecter quand on est de passage, avec son portable dans son sac à dos, pour travailler, pour échanger, pour se réunir, ... mais

aussi pour faire de l'événementiel, de la promotion, de la communication ou de la créativité.

Les deux axes d'une étude visant à déployer un centre de travail à distance sur la commune de Charly dans le Grand Lyon :

Coop Alternatives a mené une étude visant à identifier les besoins des acteurs économiques du territoire lyonnais vis-à-vis des formes de travail à distance. Ces besoins correspondent aux attentes des citoyens. Selon une enquête de *Veolia*, 90 % des Français se déclarent favorables à une politique de développement du travail à domicile. La réduction de la circulation automobile, véritable fléau contemporain, apparaît comme l'une des préoccupations majeures. L'étude a comporté deux axes. Une enquête web a permis d'interroger 800 acteurs du territoire [grandes entreprises, clusters, associations]. 38 grandes entreprises du territoire se sont déclarées favorables à l'expérimentation du télétravail. 52 entreprises ont répondu être intéressées par un concept comparable à celui de *La Cantine* à Paris et 43 par les télécentres en périphérie.

L'étude a été complétée par une enquête sur le terrain. Elle a porté sur la commune de Charly, où la création d'un télécentre est en projet.

Certains habitants ont accueilli l'idée de façon extrêmement favorable. Ils souhaiteraient y travailler à l'avenir. Chaque matin en effet, des embouteillages encombrent l'accès de l'autoroute A6. Au même moment, la gare voisine est quasiment vide. Un changement des habitudes est nécessaire. Une douzaine d'entrepreneurs indépendants locaux se sont également manifestés pour l'intérêt qu'un tel lieu pourrait avoir pour le développement de leur activité via les coopérations possible et la mutualisation des moyens.

Le projet de Charly

Le domaine Melchior Philibert de Charly est un parc de plusieurs hectares, havre de verdure situé dans l'agglomération lyonnaise, qui surplombe la « vallée de la chimie ». La mairie souhaite y installer un centre culturel associatif et un centre économique destiné au télétravail, à la formation ainsi qu'à l'accueil de séminaires. Comme l'a démontré l'étude de Coop Alternatives, le projet correspond à une réelle demande. Il doit maintenant être formalisé. Une offre commerciale doit être construite, ainsi qu'un modèle économique. Celui-ci doit être réaliste et s'appuyer sur des financements publics ou privés. Le projet doit également se distinguer des télécentres existant qui, après

Mieux connaître le concept à partir d'illustrations territoriales

avoir suscité beaucoup d'espoir, ne semblent pas correspondre à une demande réelle. L'ensemble des acteurs qui ont témoigné de leur intérêt pour le projet devront être recontactés. Il s'agira cette fois de leur présenter des éléments plus concrets, de susciter leur imagination et de les faire participer à une réussite collective. Comme l'indiquait précédemment Gérard Vallet, les télétravailleurs se déclarent satisfaits de leurs nouvelles conditions de travail. Celles-ci leur apportent en effet une amélioration notable de la qualité de vie.

En savoir plus :

http://www.espacedestemps.grandlyon.com/_Services_aux_salaries/salaries.htm



Un espace de coworking à Rennes

Karine SABATIER

Directrice de La Cantine numérique rennaise

La Cantine numérique est un espace de coworking – ou espace de travail collaboratif en réseau - installé à Rennes. Six autres lieux semblables existent en France, à Paris, Nantes, Toulouse, Strasbourg et Toulon. Un réseau entre les différentes entités est en voie de formalisation. *La Cantine* est conçue pour différents porteurs de projet, travailleurs indépendants et créateurs de TPE (très petites entreprises), tous regroupés sous l'appellation de « travailleurs nomades », qui viennent munis de leurs ordinateurs. Son implantation en centre-ville est un élément important du concept. *La Cantine* n'est pas destinée en premier lieu à des salariés de grandes entreprises. Elle permet aux coworkers de bénéficier des magasins et services environnants, et notamment d'un lieu pour déjeuner (car le nom de *La Cantine* est trompeur : on ne peut pas s'y restaurer, enfin que de nourritures spirituelles). *La Cantine* est destinée aux utilisateurs des transports en commun. Elle est ouverte de 9h30 à 17h30.



Les coworkers sont satisfaits de cette amplitude horaire qui leur garantit une vie privée. Un espace 188 m² doté de tables et de chaises est mis à leur disposition. L'équipement technique (trois Livebox) est rudimentaire mais permet toutefois de couvrir la grande majorité des besoins des coworkers, à l'exception de la visioconférence.

La Cantine répond à quatre besoins des coworkers :

- trouver des locaux adaptés à leur taille et à leurs moyens limités, ainsi qu'une flexibilité (les locaux pouvant être loués à la demi-journée) ;

- redonner du lien social, permettre les rencontres ainsi que la confrontation des idées ;
- séparer les temps de vie professionnels et personnels (les workers se rendent à *La Cantine* entre deux et quatre jours par semaine, mais jamais cinq) ;
- développer leur activité et pour cela, développer un réseau.

La Cantine offre un espace entièrement modulable grâce à des panneaux pouvant être déplacés, ce qui permet d'aménager un bureau privatif ou une petite salle de réunion. Des rendez-vous sont régulièrement organisés au cours

Mieux connaître le concept à partir d'illustrations territoriales

desquels les coworkers sont invités à présenter mutuellement leur activité. *La Cantine* rennaise propose en outre des animations supplémentaires, organisées par deux coworkers : un atelier d'écriture numérique, l'*Atelier 46*, ainsi que des événements liés au développement durable et au numérique. Le coworking visa offre en outre la possibilité d'utiliser chacun des espaces du réseau européen, à Londres, Manchester ou Barcelone.

 **En savoir plus :** www.lacantine-rennes.net

De la salle

Quelles sont les modalités d'inscription et de fonctionnement de *La Cantine* ?

Karine SABATIER

Les modalités d'inscription sont très simples. Il est inutile d'être une personne morale pour venir coworker. Nous offrons des tickets à l'unité pour une journée, voire une demi-journée, ainsi que plusieurs formules régressives comparables à des abonnements. Nous veillons cependant à ce que l'activité du candidat ait un lien avec le domaine numérique

De la salle

Le choix de l'implantation en centre-ville est-il pertinent ? D'où viennent les coworkers ? Pouvez-vous nous apporter des précisions sur votre modèle économique ?

Karine SABATIER

Presque tous habitent Rennes ou les communes limitrophes. La possibilité de s'installer dans le local que nous occupons au cœur des Champs Libres, zone d'activité culturelle, a accéléré le projet.

La Cantine est un projet porté par une association loi 1901 financée à 50 % par des fonds publics (avec un fort soutien de la Métropole et de la région) et à 50 % par des fonds privés, par l'intermédiaire de conventions de partenariat avec des opérateurs téléphoniques, des grands groupes ou des petites sociétés locales. Notre budget de fonctionnement s'élève à 300 000 euros. Nous employons deux permanents.

De la salle

Rencontrez-vous des problèmes de saisonnalité ou d'organisation lors des « jours de pointe » ? Quelle est la typologie des coworkers ? Certains salariés figurent-ils parmi eux, suite à des accords avec leur entreprise ?

Karine SABATIER

Nous rencontrons effectivement ce type de difficultés. Les jours d'affluence sont les mardis et les jeudis. Nos locaux sont sonores. Le lancement d'un projet ne doit cependant pas attendre les circonstances idéales.

Les indépendants sont majoritaires. Nous tentons de faire venir des étudiants. Des cours sont organisés à cet effet à *La Cantine*, en présence des coworkers. Quant aux salariés, nous leur proposons des ateliers (créativité, éco-conception, numérique au service des seniors) par l'intermédiaire des grands groupes qui sont nos partenaires.

Lucie VERCHERE

S'agissant du projet de Charly, nous envisageons de construire le projet avec une trentaine d'entreprises identifiées au cours de l'enquête, ainsi que leurs salariés.

Lucie VERCHERE

Notre projet est localisé en périphérie. Il est avant tout destiné à éviter les déplacements domicile-travail à travers l'agglomération. Il est prévu pour des salariés habitant le sud-ouest du Grand Lyon qui viendraient travailler à Charly un ou deux jours par semaine au lieu de traverser l'agglomération. On pourrait également imaginer de créer près de la Part-Dieu un hub de communication qui serait lié au travail nomade ainsi qu'à une activité événementielle comme celle qu'organise *La Cantine* de Paris.

De la salle

Je souhaiterais des éléments de comparaison entre le télécentre de Charly et un espace comme *La Cantine*. Quels sont les points communs ? Quelles sont les différences ?

Temps 2

Le travail à distance, réelle opportunité pour une meilleure qualité de vie ou nouvelles contraintes à gérer ?

Lucie VERCHERE

Madame Boutrand, pouvez-vous nous apporter des précisions sur la notion de « télétravail gris » ?



Monique BOUTRAND
secrétaire nationale
CFDT-cadres

Le terme de « télétravail gris » a été employé pour la première fois par Nicole Turbé-Suetens. Il est souvent employé à la CFDT-cadres car nous le constatons souvent. Le terme désigne un travail qui n'est pas effectué au bureau sans être déclaré comme du télétravail. Il peut prendre différentes formes. Il est effec-

tué à la maison mais aussi dans les transports ou les hôtels. Les nouvelles technologies l'ont rendu possible n'importe où.

Lucie VERCHERE

Le phénomène s'est-il aggravé au fil des années ?

Monique BOUTRAND

Ce télétravail gris accentue la charge mentale de façon considérable et s'est effectivement beaucoup développé depuis deux ou trois ans, notamment en raison de l'apparition des Smartphones. Le baromètre de l'Observatoire de la parentalité indique que 16 % des personnes interrogées se déclarent télétravailleurs. Or entre 2 % et 3 %

des salariés sont concernés par des accords de télétravail au sein de leur entreprise. entre ces deux chiffres se situent probablement des personnes se considérant comme télétravailleurs sans être reconnues contractuellement. Elles travaillent chez elles ou dans d'autres lieux avec l'accord probable de leur manager, formant ainsi une sorte de no man's land juridique de plus en plus important.

Lucie VERCHERE

Monsieur Thiollier, ce concept de « télétravail gris » a-t-il été à l'origine de votre projet chez Accenture ?

Marc THIOLLIER

Directeur général d'Accenture, société qui a développé le travail à distance

Le projet que nous avons mis en œuvre a des origines diverses. Il s'intégrait dans un projet bien plus vaste qui visait à donner une dynamique à l'entreprise. Il ne se réduit pas à la problématique du télétravail. Le télétravail gris était extrêmement pratiqué au sein de l'entreprise. En effet, notre métier nous y pousse : parmi nos 5 000 collaborateurs en France, 4 500 travaillent chez nos clients. Ils sont mobiles et équipés. Il leur est aisé de travailler chez eux ou dans un

café. Le travail chez le client est également une forme de télétravail. Cette situation a posé un problème au sein de l'entreprise : elle n'était pas équitable. Certaines revendications sont apparues : pourquoi le télétravail serait-il réservé à certains salariés (les consultants et les cadres plus généralement) et pas à d'autres ? Sur la base de ce constat, les organisations syndicales ont demandé l'ouverture d'une discussion. Le télétravail gris a donc constitué l'une des raisons de la réorganisation. Le télétravail chez Accenture est vu comme un outil de productivité.

Lucie VERCHERE

Monsieur Vallet, vous nous indiquiez précédemment que le télétravail était majoritairement le fait des surdiplômés.

Gérard VALLET

Président de l'ANDT

Vous exagérez ! L'enseignement supérieur ne fournit pas que des doctorats mais aussi des BTS par exemple. Je me contentais de signaler que, contrairement à une idée répandue il y a encore une dizaine d'années, le télétravail ne concernait pas les personnes les moins diplômées. Par ailleurs, quelle est la définition du télétravailleur ? Selon l'ancienne définition, il

Le travail à distance, réelle opportunité pour une meilleure qualité de vie ou nouvelles contraintes à gérer ?

s'agit d'une personne qui travaillait de façon permanente dans son entreprise avant de quitter son lieu de travail pour exercer une activité semblable ailleurs, à plein temps. Aujourd'hui, nous assistons au développement du « télépendulaire » : le salarié travaille un ou deux jours dans l'entreprise et le reste à son domicile, ce qui constitue selon moi le mode le plus néfaste de télétravail. C'est cependant le seul que les employeurs acceptent. La création de télécentres en collaboration avec ces derniers permettra de remédier au problème.

Marc THIOLLIER

L'accord signé au sein de notre entreprise concerne le travail à domicile et non le télétravail. Pour le moment, nous ne sommes pas intéressés par les télécentres. Nous relevons de ce que Monsieur Vallet qualifie de « pendulaire ». Nous autorisons en effet le travail à domicile de un à trois jours par semaine, sur la base du volontariat mais avec l'accord du management. L'entreprise ne souhaite pas que le salarié reste chez lui la semaine entière. Celui-ci doit continuer à bénéficier de l'environnement social de l'entreprise et rester en contact avec sa culture. Je n'ai pas honte de ces deux jours imposés dans l'entreprise. J'estime qu'ils sont importants pour le salarié.

Lucie VERCHERE

Me Fourmann, je crois qu'il est essentiel d'évoquer l'encadrement juridique de la notion de « télétravail ».



Olivier FOURMANN
Avocat au barreau
de Lyon, spécialiste
des questions de travail
à distance

Au plan juridique, deux catégories de télétravailleurs doivent être distinguées.

La première est celle des indépendants (travailleurs indépendants, auto-entrepreneurs). Il revient à ces personnes d'organiser elles-mêmes leur activité. Ils ont en particulier l'obligation de déclarer leur activité et de payer leurs cotisations sociales ; ils doivent aussi structurer juridiquement leurs relations commerciales avec leurs clients.

La seconde catégorie est celle que nous évoquons dans ce débat. Il s'agit de la population des télétravailleurs salariés.

Attention toutefois, aujourd'hui, beaucoup de gens se revendiquent « télétravailleurs », mais ils ne sont pas forcément. Les consultants

d'Accenture, qui vont chez leurs clients ne sont pas tous nécessairement télétravailleurs au sens de la législation actuelle. Ce n'est pas le fait d'envoyer un mail depuis chez soi qui fait de vous un télétravailleur.

En ce qui concerne les télétravailleurs au vrai sens juridique du terme, pour rebondir sur ce que Gérard Vallet indiquait précédemment : aucun vide juridique n'est à déplorer en la matière. Comme tout salarié, les télétravailleurs de cette catégorie relèvent du Code du Travail, dont toutes les dispositions leur sont applicables. Un accord national international portant spécifiquement sur le télétravail a en outre été adopté en France le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux, en application d'un accord européen datant de 2002. Il constitue une source juridique interprofessionnelle qui encadre le recours au télétravail, ainsi qu'un véritable guide pratique. Il comporte une dizaine de points principaux auxquels l'employeur et le salarié choisissant le télétravail doivent se reporter :

- Le télétravail doit être organisé par un avenant au contrat de travail ou un nouveau contrat.
- Il est mis en place sur la base du volontariat et ne peut donc pas être imposé.
- Une période d'adaptation est recommandée appelée période « probatoire » de 3 à 6 mois.

Chacune des parties peut arrêter la forme du télétravail si elle n'apparaît pas adaptée.

- Le document contractuel doit organiser la préservation de la vie privée du collaborateur.
- L'employeur doit prendre en charge les frais engendrés par le télétravail, ce qui s'avèrera problématique si le contrat de travail ou l'avenant à contrat de travail supposés organiser le télétravail n'ont pas été formalisés préalablement. Il est important de prévoir dès le départ ce que le salarié est autorisé à engager comme dépenses et ce que l'entreprise peut prendre en charge dans ces dépenses.
- L'avenant doit organiser le décompte de la durée de travail du salarié. Ce point constitue l'une des principales difficultés en situation de télétravail. Le télétravailleur est en effet soumis à la législation sur la durée du travail (pas d'activité le dimanche, deux jours de repos par semaine, 11h de repos consécutives par jour, etc.) et doit bénéficier du paiement des heures supplémentaires qu'il réalise. Comment vérifier le respect de cette législation ?
- Le document contractuel doit protéger le télétravailleur de l'isolement.
- Il faut préciser dans l'avenant au Contrat de travail les moments où le salarié peut être contacté.

Le travail à distance, réelle opportunité pour une meilleure qualité de vie ou nouvelles contraintes à gérer ?

- Le télétravail doit s'organiser en concertation avec les représentants du Personnel.

Il n'existe donc pas de vide juridique : l'ensemble de la législation du travail s'applique au télétravailleur. L'accord de 2005 fournit en outre un corps de règles qui viennent compléter le Code du travail et faciliter son application à la situation du télétravailleur ; il constitue aussi un guide pratique extrêmement précieux.

Lucie VERCHERE

Des dérives sont-elles néanmoins constatées ?
Quelles sont-elles ?

Monique BOUTRAND

La CFDT est bien évidemment d'accord avec tout ce qui vient d'être dit. Nous avons été signataires de cet accord. Nous avons même joué un rôle moteur dans son élaboration. La grande difficulté du télétravail est la mesure de la charge de travail. Un cabinet de conseil a récemment mené une enquête qualitative auprès de 80 télétravailleurs.

Trois enseignements principaux peuvent en être tirés. Premièrement, les personnes travaillent souvent plus qu'elles ne le prévoyaient, et plus même que ce qui leur est demandé. L'éloigne-

ment aboutit chez le salarié à une volonté de prouver son activité, ce qui aboutit à des excès. Deuxièmement, bon nombre de métiers peuvent être pratiqués dans le cadre du télétravail. Toutes les tâches de bureautique s'y prêtent. La difficulté réside dans la capacité à être autonome, à organiser son temps de travail et à savoir mesurer sa charge. Tous les individus ne peuvent pas devenir des télétravailleurs : telle est l'une des conclusions, quelque peu surprenante, de l'enquête évoquée. Posséder les outils adéquats ne suffit pas. Troisièmement, il s'agit d'être vigilant quant à l'isolement du salarié. La CFDT préconise une organisation telle que Marc Thiollier la décrivait précédemment, alternant les jours passés au domicile et les jours dans les locaux de l'entreprise. Le contact avec les collègues et avec la culture de l'entreprise est effectivement prépondérant. Le télétravailleur doit rester un salarié à part entière. L'application de ces quelques principes relève du management de proximité.

Lucie VERCHERE

Monsieur Thiollier, comment votre société *Accenture* traite-t-elle les risques de dérive ? Par ailleurs, partagez-vous l'opinion de Madame Boutrand, selon laquelle le télétravail ne peut être pratiqué par tous ?

Marc THIOLLIER

Je partage ce point de vue. Le volontariat ne suffit pas. Certains salariés ne souhaitent pas devenir télétravailleurs, estimant eux-mêmes qu'ils n'auront pas la rigueur nécessaire. L'accord mis en place au sein de notre entreprise comporte une clause de réversibilité. En cas de difficulté, le salarié comme l'employeur conserve la possibilité de mettre fin à la situation de télétravail. Jusqu'à présent, cette clause n'a pas été utilisée. Certaines personnes ont abandonné au début du processus, avant même la signature de l'avenant. L'entreprise reste vigilante, notamment sur la garde des enfants, sans laquelle le travail à domicile est impossible. Elle veille également à la protection de la vie privée des salariés. Ces derniers n'ont pas de téléphone professionnel, il est installé directement sur l'ordinateur et ils sont contactés par le biais de leur ordinateur portable. Le contrat prévoit une déconnexion à 18 heures.

Lucie VERCHERE

Chez *Accenture*, quels sont les salariés concernés par le télétravail ? Vous m'avez confié qu'il s'agissait plutôt de non-cadres.

Marc THIOLLIER

L'ensemble des salariés sont concernés, sauf si leur activité l'interdit (la distribution du courrier par exemple). L'accord du management est en outre nécessaire. J'estimais à l'origine que le télétravail serait plus difficile pour les non-cadres que chez les cadres, plus autonomes. Or c'est l'inverse qui s'est produit. Les personnes habituées à appliquer un processus continuent à l'appliquer à domicile. Le cadre, lui, est chargé de suivre son équipe. Sa présence sur le lieu de travail est donc nécessaire. Nous sommes encore dans de l'expérimentation.

De la salle

Les enjeux de santé et d'environnement (réduction des déplacements notamment) ne semblent pas avoir été prépondérants dans vos expériences.

Le travail à distance, réelle opportunité pour une meilleure qualité de vie ou nouvelles contraintes à gérer ?

Marc THIOLLIER

Les problématiques environnementales demandent de la prudence. Le télétravail est censé être bénéfique à l'environnement. Or un salarié qui reste chez lui n'éteindra pas le chauffage, par exemple. La question doit être considérée dans sa globalité. Le télétravail n'est pas non plus une réponse définitive aux problèmes de santé, de mobilité ou de handicap, et ce d'autant moins que la présence dans l'entreprise est demandée chaque semaine.

Monique BOUTRAND

L'enquête qualitative que j'évoquais précédemment confirme le peu d'intérêt du télétravail en ce qui concerne l'empreinte carbone. S'agissant de la santé, de réels risques existent, d'autant plus importants qu'ils sont « invisibles » pour l'entreprise. Il existe des risques de dérives avec aucun indicateur, aucune mesure prévue. Les salariés s'avèrent par exemple incapables d'évaluer leur temps de travail. Le télétravail peut cependant s'avérer positif. Ainsi, L'Oréal propose à ses salariées une possibilité de télétravail en fin de grossesse, à la place du « congé pathologique ». Il s'agit là d'un avantage en termes de santé et de bien-être.

Olivier FOURMANN

La question posée renvoie au fait générateur du télétravail. L'entreprise peut décider de l'instituer par souci politique ou environnemental, mais bon nombre de situations de télétravail se sont produites de façon fortuite. Le plus souvent, un événement (grossesse, déménagement,...) survenu dans la vie d'un salarié conduit l'entreprise à accepter une telle situation. Si l'on prend la situation des PME, dans la majorité des cas, le télétravail a été la solution à un problème donné et non la conséquence d'une décision a priori.

De la salle

Je suis ergonome et je pratique le télétravail depuis six ans. Je suis intervenue sur une « équipe distribuée » dont les membres travaillaient en France, en Chine et aux États-Unis. En comparaison avec ces deux pays, les horaires de travail en France s'avèrent préférables : les Américains pouvaient commencer leur journée de travail à 6h du matin et les Chinois la finir à 22h.

Par ailleurs, la distinction entre télétravail permanent (faisant l'objet d'un accord) et occasionnel me semble importante. Parmi les personnes que je rencontre dans l'exercice de mon métier, j'estime que les télétravailleurs permanents représentent 15 % et les télétravailleurs occasionnels 40 %.

Olivier FOURMANN

La réglementation française est une et indivisible. Elle ne varie pas en fonction du lieu où se trouve votre interlocuteur. Il s'agit certes d'un point de vue théorique. Malgré la loi, les contraintes demeurent...

Hugues DE VAULX

Je souhaiterais revenir sur les raisons pour lesquelles les entreprises optent pour le télétravail. Pour certaines, le choix interviendra à l'issue d'un bilan carbone ; pour d'autres, après un déménagement ; pour d'autres encore, sous la pression des organisations syndicales. Le fait générateur ne provient pas toujours du salarié. Certains secteurs sont bien évidemment plus favorables au télétravail, comme les assurances, les télécommunications, l'informatique ou le conseil.

Marc THIOLLIER

Une partie de l'empreinte carbone de notre entreprise est liée aux voyages que nous effectuons pour nous rendre chez nos clients. Nous avons développé des outils de mobilité, notamment des systèmes de visioconférence haute définition. Ceux-ci ont permis une réduction de notre empreinte carbone.

De la salle

L'étude montre un décalage entre les salariés, prêts à opter pour le télétravail, et les entreprises qui semblent quelque peu réticentes. Quelles sont selon vous les raisons de ces réticences ?

Olivier FOURMANN

L'un de mes clients exploite un centre de télé-appels, activité dont on pourrait penser qu'elle est compatible avec le télétravail, d'autant plus que ce client a lui-même une expérience dans ce domaine. Or il s'oppose au développement du télétravail pour les raisons suivantes : le sentiment d'appartenance à l'entreprise risquerait d'être amoindri ; les éventuelles difficultés relationnelles seraient décuplées ; la problématique de l'égalité de traitement se poserait entre les salariés ; la réversibilité est compliquée. En effet, une fois la période d'essai écoulée, l'entreprise peut très difficilement contraindre le salarié à revenir travailler dans ses locaux. Il s'agit là d'un obstacle juridique non négligeable.

Marc THIOLLIER

Chez Accenture, nous avons tenté de résoudre ce problème en inscrivant dans l'accord une clause de réversibilité au-delà de la période probatoire.

Le travail à distance, réelle opportunité pour une meilleure qualité de vie ou nouvelles contraintes à gérer ?

Olivier FOURMANN

Dois-je le dire ? Le contrat de travail prime sur les accords collectifs. Si un avantage a été accordé au salarié par voie contractuelle, il n'est pas acquis qu'il puisse être remis en question de façon unilatérale.

De la salle

Le frein technologique au télétravail n'existe pas plus que le frein juridique. J'en déduis l'existence d'un frein psychologique. Pour ce qui est des TPE et PME, le télétravail ne doit-il pas faire partie de la culture d'entreprise ?

Gérard VALLET

Je souhaite revenir sur le télétravail à domicile, qui a été évoqué précédemment. J'estime qu'il présente des inconvénients pour une majorité d'employeurs, alors que le recours à un télécentre ou à un tiers lieu règle une majorité des problèmes que nous avons cités. Le télécentre est un lieu de travail identifié, contrairement au domicile. Par ailleurs, le travail à domicile représente une forme d'injustice dans la mesure où il exige un minimum de 10 m², ce qui est extrêmement onéreux à Paris. L'entreprise ne financera pas ce coût, à la différence du télécentre. Les outils du changement sont disponibles.

Le concept du « bureau de voisinage » existe depuis quinze ans. La SNCF est prête à mettre son réseau au service d'une réorganisation qui permettrait de désengorger Paris. Seule la volonté politique fait défaut. Quant à la différence entre une PME et une grande entreprise, elle tient à l'interlocuteur. Dans le premier cas, il s'agira d'un salarié ; dans le second, d'un chef d'entreprise qui a investi ses économies personnelles et qui souhaite le meilleur fonctionnement possible. La mise en place du télétravail dans la PME sera rapide. Elle s'avèrera bien plus longue dans la grande entreprise.

Marc THIOLLIER

On est très vigilant sur le télétravail le mercredi... On vérifie que ce n'est pas la substitution à un système de garde défaillant par ailleurs

Monique BOUTRAND

La question du management et de l'aide au télétravail n'a pas été évoquée. Le problème ne doit pas seulement être posé en termes de lieu, de matériel, d'assurance, de risque ou de contrôle du travail. Le management de proximité est essentiel. C'est lui qui est en contact direct avec les candidats au télétravail.

Lucie VERCHERE

Cette question me paraît effectivement essentielle. Il me semble que l'un des freins du travail à distance est précisément la nécessité pour l'entreprise de repenser son management, ce qui demande du courage ainsi que de nombreuses discussions avec les partenaires sociaux.

Temps 3

Conférence de clôture



Jérôme BALLARIN
président de
l'Observatoire de
la parentalité
en entreprise

L'Observatoire de la parentalité est une association loi 1901 qui a pour but de fédérer l'ensemble des parties prenantes sur les questions de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : entreprises, syndicats, pouvoirs publics.

Les salariés parents comptent parmi les plus stressés dans l'entreprise, d'où cette focalisation sur la parentalité en entreprise. Est-il normal que quatre femmes sur dix se déclarent stressées à l'idée d'annoncer leur grossesse à leur employeur ? N'est-il pas choquant d'apprendre que deux adolescents sur trois décrivent le travail de leurs parents comme stressant et fatigant, voire très dur ? Ces données nous alarment. C'est la raison pour laquelle, il y a trois ans, nous avons lancé la Charte de la parentalité en entreprise. Celle-ci a été signée par trois cents employeurs français représentant deux millions de salariés soit 10 % de la population active environ. Parmi ces employeurs se trouvent des grands groupes (*La Poste, Carrefour*),

des PME, des employeurs publics (Pôle Emploi) et une municipalité (celle de Nice). Un quart de nos signataires ont moins de 30 salariés. Nous avons en outre lancé, en juin dernier à Lyon, le Tour de France de la Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Signer la Charte ne suffit pas. Nous préconisons des actions concrètes, classées en quatre domaines :

- les services qui facilitent le quotidien des salariés (crèche, conciergerie, permanence d'un pédiatre dans les locaux de l'entreprise comme chez *Ernst & Young*, etc.) ;
- le soutien financier sous des formes diverses (distribution de chèques-emplois services, prime de naissance, rémunération des absences liées aux examens prénataux comme chez *Schneider*, etc.), domaine le plus sollicité par les salariés ;
- l'organisation du travail (refus des réunions tôt le matin ou tard le soir, quitte à enfreindre le « présentisme » qui confond temps de présence et performance, accès à du temps partiel choisi, prise en compte des contraintes personnelles comme chez *Carrefour*, etc.), domaine où la créativité est sollicitée, particulièrement en

France depuis la réduction du temps de travail ; Le télétravail appartient à cette catégorie. Il constitue l'un des axes de travail de l'Observatoire de la parentalité pour 2011. Une commission regroupant une quinzaine d'entreprises a pour mission de rédiger un guide pratique sur ce thème d'ici à la fin de l'année. Le terme « télétravail » est certes imprécis, tant ses réalités sont multiples. Le travail à domicile ne suffit pas à le définir, compte tenu du développement des télécentres. Ceux-ci sont susceptibles de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, grâce notamment à la réduction du temps de transport qu'ils permettent. Le télétravail figure en troisième position de notre baromètre annuel. Une demande grandissante est perceptible parmi les salariés. Certains freins peuvent toutefois être déplorés. Le principal est la crise de confiance perceptible dans les entreprises françaises. Les managers préfèrent garder le contrôle de leurs salariés.

- la sensibilisation des managers de proximité. Ce dernier sujet reste très peu abordé par les entreprises françaises. L'Observatoire a publié l'an dernier un Guide du manager de proximité qui donne des conseils dans un certain nombre de situations concrètes, comme l'annonce d'une

Conférence de clôture

grossesse ou la demande de passage au télétravail d'un salarié. La sensibilisation des managers est essentielle. Elle conditionne le succès des dispositifs mis en place par les directions. Certaines entreprises commencent à percevoir l'enjeu. *Areva* a ainsi mis en place une formation destinée à préparer l'entretien pré et post-grossesse. Entre 2009 à 2010, les entreprises signataires de la charte indiquant avoir mené des actions dans ce domaine sont passées de 10 % à 23 %.

L'Observatoire entend participer à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Tel un écosystème, l'être humain exige un épanouissement pluriel : professionnel, personnel, familial, etc. Nous souhaitons nous inscrire dans un projet de société où ces différentes dimensions sont mieux prises en compte – un projet qui nous offre des perspectives de croissance humainement durable. Comparée à l'Amérique du Nord, la France est en retard sur le sujet. Elle semble être restée à une vision doloriste du travail. Le mot lui-même ne devrait pas être réservé à une activité rémunérée : apprendre à jouer du piano constitue également un travail. La question de l'épanouissement personnel est liée à la performance économique. Elle favorise la créativité et

l'innovation, la qualité de la relation client ainsi que le dialogue au sein de l'entreprise. Si vous connaissez des employeurs sensibles à ce type de sujets, n'hésitez pas à leur parler de la Charte de la Parentalité.

Lucie VERCHERE

Les collectivités s'avèrent réticentes à s'engager dans ces nouvelles pratiques. Comment expliquer leur non-exemplarité en la matière ?

Jérôme BALLARIN

Tous les employeurs, dont l'État, ne montrent pas le même niveau de maturité sur ces problématiques. Un début de prise de conscience est toutefois perceptible. Le ministère de la Fonction publique est soucieux d'afficher sa bonne volonté dans le domaine de la qualité de vie au travail et des risques psycho-sociaux. Il existe un important chemin à faire du côté des municipalités. Il est nécessaire que les pouvoirs publics donnent davantage l'exemple

De la salle

Le label égalité professionnelle a été proposé par le gouvernement en 2004. Seules 50 entreprises l'ont obtenu à ce jour. Or celles-ci ne font que tenter de mettre en œuvre une législation qui a plus de trente ans. Il est presque étonnant (mais pas regrettable) que la Charte de la Parentalité, elle, ait rencontré un tel succès. Si le travail des femmes avait été pensé avec plus de raison et de justice, de nombreux problèmes liés à la parentalité seraient réglés. Pour ce qui est des collectivités, les métiers qui y sont pratiqués ne se prêtent pas au télétravail. Il s'agit souvent de missions de service public devant être exercées en contact avec les usagers ou dans l'espace public (nettoyer le trottoir, accueillir, prendre soins des enfants à la crèche ou à l'école, etc.). Le travail d'équipe y est en outre prépondérant.

Je pense que le télétravail suscite une crainte des collectivités relative aux outils d'encadrement du temps de travail. Comment pourrait-il être compatible avec le régime des ARTT ?

Jérôme BALLARIN

Le télétravail ne pourra bien évidemment pas être mis en place dans les métiers obligeant à un contact avec des usagers. Mes attentes

concernant la Fonction publique ne portaient pas précisément sur le télétravail mais, plus globalement, sur sa politique RH et sa capacité à répondre aux besoins des collaborateurs.

Lucie VERCHERE

Ce débat a permis de cerner les diverses questions posées par le télétravail. Il a également montré qu'une pluralité de solutions pouvaient être mises en place afin de concilier les temps de vie et les temps de travail – ce qui est le leitmotiv du Bureau des Temps. Nous vous donnons rendez-vous à Rennes les 29 et 30 septembre prochains pour débattre des « territoires à l'heure du numérique ».

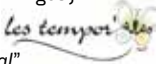
Partenaires engagés

Adhérents (collectivités, associations, entreprises, individuels) :

Conseil Régional du Nord Pas de Calais, Conseils Généraux de Gironde, Seine-Maritime, Communautés urbaines de Dunkerque, du Grand Lyon, du Grand Nancy, de Nantes Métropole, Communautés d'agglomération de Montpellier, Plaine Commune, Poitiers, Rouen, Villes d'Angers, Aubagne, Brive la Gaillarde, Chambéry, Dijon, La Rochelle, Lyon, Niort, Pantin, Paris, Quimper, Rennes, Rouen, Saint-Denis, Strasbourg, Université Paris Dauphine/ IRISSO, AFET, Agence Sherpa

Documents disponibles



- Tempos du Mois (lettre d'actualités et d'échanges)
- Actes des Temporelles 2006 à 2010 
- Plaquette de présentation "Tempo Territorial"
- Plaquette "Concilier les temps en entreprise"
- Dossier de capitalisation des premières expérimentations
- Synthèses des Mardis de Tempo. (Dernières éditions)
 - Pourquoi et comment réorganiser le temps de travail des agents de propreté ? (31 mars 2009)
 - Le dimanche, un jour comme les autres ? (27 janvier 2009)
 - Les rythmes de la concertation (25 mai 2010)
 - La ville l'été, entre rupture et continuité (6 juillet 2010)
 - Travailler à distance pour mieux concilier ses temps de vie ? (24 mai 2011)
- L'urbanisme temporel
 - Séminaire sur l'urbanisme temporel, Saint-Denis (jeudi 6 et vendredi 7 décembre 2007)
 - Vers un urbanisme temporel, Paris (mardi 29 septembre 2009)
- Améliorer la gestion des temps des étudiants. Constats, préconisations et exemples de bonnes pratiques en France et à l'étranger (mai 2009)
- Guides méthodologiques
 - Rythmes de vie et organisation du territoire
 - Quelles tensions ? Quelles médiations ?
 - Quelles politiques publiques mettre en œuvre ?
 - « Le temps des bibliothèques » (À paraître)

Adhésions 2011

Personne physique : 30 € / an

Étudiants et chômeurs : 10 € / an

Organisme privé : 250 à 2500 € / an
selon la taille de l'établissement

Organisme public : 1000 à 5000 € / an
selon la population

Tempo Territorial

Hôtel du Département

Direction de la citoyenneté

Quai Jean-Moulin

76101 Rouen Cedex 1

Tél : 02 35 03 57 77

tempoterritorial@yahoo.fr

<http://tempoterritorial.free.fr>

Tempo
TERRITORIAL