

TENDANCES ET NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

LES 6 ENJEUX DU TRAVAIL À DISTANCE



Deux projets, un séminaire !

Retour sur
les expérimentations
des projets Réduc'Mob
et Distance InnovationS



avec le soutien de



GRAND LYON
la métropole

SOMMAIRE

L'ACTUALITÉ DU TRAVAIL À DISTANCE : L'ŒIL DES EXPERTS	p. 6
Mutations du travail et des modes de vie	p. 6
5 évolutions juridiques pour le télétravail	p. 7
LES 6 ENJEUX DU TRAVAIL À DISTANCE	p. 8
1- Convaincre les entreprises	p. 8
2- Former, outiller	p. 9
3- Explorer de nouvelles pistes, expérimenter	p. 10
4- Quantifier, mesurer les effets du télétravail pour les territoires et les entreprises	p. 11
5- S'appuyer sur le télétravail pour répondre aux problématiques des territoires périurbains et ruraux	p. 12
6- Diversifier les solutions	p. 13
LES 9 RECOMMANDATIONS DU TÉLÉTRAVAIL	
Synthèse d'un partenaire social	p. 15
DES OUTILS À DISPOSITION : Renseignez-vous !	p. 16
DES EXPÉRIENCES QUI FLEURISSENT ICI ET AILLEURS...	
Retours d'expériences d'une pratique qui tend à se développer	p. 16
ILS SONT INTERVENUS LORS DU SÉMINAIRE	p. 18



DÉLÉGATION TERRITOIRES & PARTENARIATS
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE PUBLIC

Coordination

Usages & Expérimentation / Temps & Modes de vie
Lucie Verchère

Analyse & Rédaction

Juliette Bisson

Conception & Mise en page

Service Veille et diffusion

Impression

Métropole de Lyon / Service de la Reprographie

Janvier 2018

Crédit photos : DPDP

Cher lecteur,

Le 21 novembre 2017, un séminaire relatif au travail à distance a été organisé par la Métropole de Lyon autour du thème « travail et distance ». Son ambition était de clôturer deux projets : [Réduc'Mob Grand Lyon](#) et [Distance InnovationS](#) en Haute-Savoie. Représentants d'entreprises, institutionnels, syndicats, aménageurs, responsables RH, experts de la mobilité et du développement durable, chercheurs et étudiants ont été réunis pour l'occasion. Cette publication cherche à restituer la richesse des échanges de cette journée, à l'image de ceux qui ont pu être réalisés lors de ces projets, contribuer aux réflexions sur la réduction des trajets domicile-travail et élargir les débats sur les nouvelles organisations du travail possibles.

Au cœur de l'actualité, le travail à distance se structure et questionne : Comment poursuivre les réflexions au-delà des expérimentations ? Passer de la théorie à la pratique, des textes de lois au volet opérationnel ? Pour qui ? Pourquoi ? Ces interrogations constituent aujourd'hui l'une des principales difficultés pour les entreprises et les collectivités. Car sauter le pas, c'est prendre des risques.

À la suite des [« 6 grands défis du Coworking »](#) identifiés à l'issue des Assises du Coworking de février 2017, le présent document dresse une vision sur 6 enjeux possibles pour le travail à distance. Nous vous proposons d'en découvrir les contours, et de profiter à votre tour de cette réflexion collective.

Bonne lecture !



LE TRAVAIL À DISTANCE À LA CROISÉE DES ENJEUX

DANS son Plan Climat Énergie Territorial, la Métropole de Lyon indique que réduire de 20% d'ici 2020 les émissions de gaz à effet de serre liées au transport est un véritable défi. Pour atteindre cet objectif, de nombreuses actions de réduction de la mobilité « autosoliste » ont été engagées. La mise en œuvre des Plans de Déplacements Inter-entreprises et d'un management de la mobilité adapté aux entreprises du territoire en sont de parfaits exemples. Cependant, pour limiter certains déplacements domicile-travail, entreprises et collectivités peuvent aller plus loin. Comment ? En encourageant le déploiement du travail à distance rendu possible par la généralisation des NTIC. Toujours plus nombreux, les textes de lois et les expérimentations menées sur le sujet cristallisent les enjeux de cette nouvelle façon de travailler. Salariés, entreprises et territoires, tous peuvent s'y retrouver : C'est le triptyque « tous gagnant ».



62 participants



Une série de Barcamps

» LE SÉMINAIRE EN CHIFFRES

- 62 PARTICIPANTS** : managers, salariés, institutionnels, experts du travail à distance et de la mobilité...
- 16 INTERVENANTS EXPERTS**
- 1 CONFÉRENCE** introductive
- 2 TABLES RONDES**
- 1 SÉRIE DE BARCAMP** thématiques
- 40 ENTREPRISES PARTENAIRES** du projet Réduc'Mob, 2 pour le projet Distance InnovationS

DEUX PROJETS, UN SÉMINAIRE !

EN région Auvergne Rhône-Alpes, deux expérimentations territorialisées ont été lancées sur le sujet, avec le soutien de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME). « *Ces initiatives, aussi petites et infimes soient-elles, nous intéressent* » explique Mathias Copy, ADEME. « *Tous les petits ruisseaux font de grandes rivières... de grandes rivières de CO₂ en moins* » ajoute-t-il. Lancés dans des territoires soumis à un plan de protection de l'atmosphère, les projets Réduc'Mob et Distance InnovationS s'intéressaient au travail à distance comme solution de mobilité durable. Leur ambition était de réduire le nombre de kilomètres effectués en voiture par les salariés d'entreprises importantes. En quoi consistent-ils ?



Une conférence



16 experts

RÉDUC'MOB, acronyme explicite d'un projet piloté par la Métropole de Lyon, concerne deux territoires distincts : la Vallée de la Chimie (secteur industriel) et la Part-Dieu (secteur tertiaire). L'objectif ? Accompagner les entreprises volontaires de ces deux territoires au déploiement du travail à distance pour réduire la mobilité domicile-travail. État des lieux, groupes de discussion, supports juridiques ou RH, documents de communication et application destinée à mesurer l'impact du travail à distance sur les déplacements, sont autant d'outils explorés pour répondre à cet objectif. « *L'enjeu fort de ce projet est de favoriser une vie plus soutenable, plus durable et une meilleure qualité de vie* » explique **Lucie Verchère**, chargée de mission à la DPDP. Tout se fait dans une logique « gagnant-gagnant », que ce soit pour les territoires, les entreprises, les salariés et les habitants. « *Grâce au projet, ce seraient 360000 kms évités soit 700 tonnes de CO₂ à l'horizon 2025* » sur ces deux territoires, rappelle **Mathias Copy**.

DISTANCE INNOVATIONS, projet également soutenu par l'ADEME, accompagnait quant à lui deux entreprises de Haute-Savoie, Somfy (à Cluses) et Botanic (à Archamps). « *À une échelle plus micro, on a démontré et prouvé, que des entreprises qui n'avaient aucune expérience du télétravail pouvaient en tirer des bénéfices intéressants, que c'était possible, simple à faire, que ce n'était pas une usine à gaz !* » explique **Hugues De Vault**, porteur du projet.

Pour Somfy, les enjeux sont liés au recrutement de « talents » dans un territoire peu attractif et à la productivité du personnel en télétravail. Pour Botanic, c'est davantage la qualité de vie au travail des salariés qui importe. Mobilisant des arguments et méthodes différenciées, ces deux entreprises ont réussi à travailler ensemble, créant une boîte à outils « ouverte à tous » : libre à chaque entreprise de s'en saisir.

L'ACTUALITÉ DU TRAVAIL À DISTANCE : L'ŒIL DES EXPERTS

Mutations du travail et des modes de vie

Xavier De Mazenod, animateur de [Zevillage](#) et propulseur de transformation numérique, replace le travail à distance dans un contexte plus général d'évolution du travail et des modes de vie. Avec du recul et au-delà des idées reçues, il révèle les réalités du travail, dans une société en pleine mutation.

Le travail évolue, se diversifie, se singularise.

Il ne se traduit « *plus automatiquement sous la forme d'un salaire en CDI à temps plein* », créant « *une césure avec le salariat* » explique-t-il. En témoignent les limites de la rationalisation du travail, le désengagement des salariés, l'accélération du cycle de vie des entreprises, l'explosion du statut de freelance, ... Aujourd'hui, le travail occupe 1/5 du temps contre 1/3 en 1946 et « *on ne travaille plus nécessairement pour avoir des revenus* ». La tendance s'inverse et les pratiques se complexifient : « *35 % des salariés en CDI ont un employeur unique à temps plein avec des horaires "normaux". Tous les autres ont une organisation différente* » révèle-t-il.

Cela s'explique par une conjonction de tendances : la possibilité de travailler à tout moment et en tout lieu, la volonté d'équilibrer les temps de vie, le besoin de souplesse, l'ère du « CO », la soif d'autonomie et la place donnée à la créativité, le désir d'éco-mobilité ou de démobilité, le refus du « command and control » et de la hiérarchie, les nouvelles façons de travailler de la génération Y, ... Avec ces nouvelles tendances, tout peut être imaginé, « *à partir du moment où le travail est choisi et non subi* » commente-t-il.

En tant que nouveau mode d'organisation, le télétravail s'inscrit dans ces évolutions et répond à ces besoins, à condition d'être bien organisé. « *Le diable est dans les détails* » indique-t-il. Le télétravail doit être encadré, préparé et négocié avec les partenaires sociaux, grâce à la littérature et aux retours d'expérience existants.

« *On n'a plus aucun prétexte, plus aucun obstacle pour réfléchir à la facilitation de ces modes d'organisation du travail* » déclare-t-il. D'autant plus que les bénéfices pour la qualité de vie ne sont pas négligeables : en moyenne 45 minutes par jour sont économisées sur le temps de sommeil, 37 minutes pour la vie de famille ! Malgré ces bénéfices, la plupart des télétravailleurs restent « clandestins ». D'après les enquêtes officielles, le télétravail ne concernerait que 2 % de la population active. Or, il couvre en réalité 20 % de cette même population active : la part du « télétravail gris » étant importante !

Une question d'importance se pose : les évolutions législatives en cours changeront-elles alors la donne en modifiant la définition juridique du télétravail et en facilitant sa mise en œuvre ?



Xavier De Mazenod, Zevillage



Stéphanie Moret, UIC Rhône-Alpes

5 évolutions juridiques majeures pour le télétravail

Avec les ordonnances Macron et les nouvelles dispositions de la loi sur la transition énergétique, le télétravail est plus que jamais d'actualité. Quelles sont alors ses principales évolutions juridiques ? Quels changements peut-on imaginer pour l'avenir ?

Stéphanie Moret, Chef de projets du Pôle Juridique et Social à l'UIC Rhône-Alpes, identifie 5 évolutions majeures pour le télétravail :

- **Une nouvelle définition légale du télétravail avec la suppression du terme « de façon régulière »** dans les textes de loi donnant ainsi une légitimité au télétravail occasionnel.
- **L'obligation d'instaurer un accord ou une charte pour mettre en place le télétravail régulier** supposant que l'avenant au contrat ne suffit plus. En l'absence d'accord ou de charte, le télétravail occasionnel peut être formalisé par tout moyen.
- **La nécessité pour l'employeur de motiver son refus de télétravail à un salarié éligible dans les conditions fixées par l'accord ou la charte.**

- **La reconnaissance d'une présomption d'accident du travail en cas d'accident survenu sur le lieu de télétravail** pendant l'exercice de l'activité professionnelle.

- **L'absence d'indication quant à la prise en charge des coûts dans le Code du Travail.**

Sur ce point il est noté une « incertitude juridique », l'accord national interprofessionnel de 2005 encore en vigueur prévoyant la prise en charge de ces coûts par l'employeur.*

** À noter : l'ordonnance du 20 décembre 2017 parue postérieurement au séminaire précise désormais qu'un accord d'entreprise prime sur un accord national interprofessionnel dans les domaines où l'accord d'entreprise prime sur l'accord de branche (par exemple : télétravail).*

À l'heure de l'édition de ce document, un projet de texte en cours d'adoption par le Parlement contient des dispositions sur le télétravail. Il sera donc nécessaire de suivre les évolutions législatives en la matière.

Une autre opportunité : les plans de mobilité

La création des **Plans de Mobilité** rendus obligatoires pour toute entreprise de plus de 100 salariés sur site à compter du 1^{er} janvier 2018 constitue un autre levier possible. Sur le sujet, la Métropole de Lyon est précurseur assurant depuis 2006 un management de la mobilité auprès de plus de 600 entreprises. 17 Plans de Déplacements Inter-Entreprises ont ainsi pu être mis en place, intégrant le travail à distance dans les programmes d'actions.

LES 6 ENJEUX DU TRAVAIL À DISTANCE

1 CONVAINCRE LES ENTREPRISES

L'un des principaux défis du télétravail vise à convaincre les entreprises, les décideurs, les managers, les salariés... Alors comment lever les freins, lutter contre les *a priori*, remettre en question la culture d'entreprise ?

Argument souvent mis en avant : le travail à distance contribue à améliorer la qualité de vie. **Marie-Laure De Gaillard**, psychologue du travail chez Solvay, entreprise engagée dans le projet Réduc'mob, explique qu'« *il y a une demande pressante des salariés* » désireux d'équilibrer leurs temps de vies. Pourtant, les entreprises hésitent encore à sauter le pas. En cause : la remise en question des pratiques managériales, la crainte de la perte de contrôle, les risques relatifs à la santé et à la sécurité des télétravailleurs, les inquiétudes quant à l'efficacité et la productivité des salariés ou les dérives du temps de travail.



Sylvain Joubert, Club Part-Dieu

Malgré cette frilosité, le législateur force le pas. Si « *tous les salariés ne pourront se prévaloir d'un droit au télétravail. Toutefois les employeurs devront motiver leur refus au près des salariés éligibles* » appelle **Stéphanie Moret**. Cela doit-il vraiment être considéré comme une contrainte ? *A priori* non, si l'on observe l'implication des entreprises engagées... « *Une fois le doigt mis dedans, c'est une vraie révolution intérieure qui se fait* » souligne **Anne-Elisabeth Mourey**, présidente de l'Association pour le Développement Durable de la Vallée de la Chimie. **Sylvain Joubert** du club Part Dieu pressent quant à lui que « *lorsqu'une entreprise se lance dans le télétravail elle y va à fond !* ». Alors comment activer un tel enthousiasme, notamment auprès des entreprises en-

core réticentes ? Comment les encourager à se lancer dans le télétravail ?

Pour convaincre, l'une des clés de réussite consiste à **réunir l'ensemble des acteurs concernés**, dans une dynamique de dialogue, d'échange et d'intelligence collective. En interne, cela revient à faire du télétravail un véritable projet d'entreprise (re) questionnant la politique managériale et la qualité de vie au travail dans son ensemble. « *Pour que le projet du télétravail réussisse, il nous a paru important d'embarquer dans un groupe de travail des représentants de différentes fonctions ou activités* » explique **Marie-Laure de Gaillard**.

En externe, les retours d'expériences, le partage de bonnes pratiques et les échanges entre structures révèlent l'importance de la valeur de la démonstration. « *Le télétravail est un enjeu commun à toutes les entreprises sur lequel elles ne sont pas concurrentes* » explique **Justine Zawada**, chargée de projets développement durable à Somfy. « *Il faut se réunir, partager nos connaissances pour être plus forts ensemble et avancer* » ! Nourries de ces réflexions communes, chaque entreprise pourra ensuite décliner sa propre vision du télétravail, en fonction de ses spécificités. Car, avec le télétravail, « *il faut toujours faire de la dentelle et non du prêt à porter !* » s'exclame **Jean-Philippe Landru**, CFDT Cadres.



Pour mieux comprendre les enjeux managériaux du travail à distance, Hugues De Vault conseille la lecture de : *Travail à distance et e-management Organisation et contrôle en entreprise* d'Aurélie Leclercq-Vandelannoitte, en collaboration avec Henri Isaac et Michel Kalika (Dunod, Juin 2013).

FORMER, OUTILLER

Former et outiller pour rassurer : c'est le second pas à effectuer pour mettre en œuvre le télétravail au sein des entreprises ou organisations. Comment procéder ? Sur quels axes est-il pertinent de travailler ?



Hugues De Vault, Coop Alternatives

À la Métropole Européenne de Strasbourg, les formations au télétravail étaient obligatoires pour les managers et les encadrants, dans une logique d'acculturation et de diffusion. « *On a eu des questions en matière de management qui étaient basiques* » raconte **Marie Jacquin-Pavard**, cheffe de projet à la mission des temps et services innovants à l'Eurométropole de Strasbourg. Manque d'expérience et méconnaissance du sujet ? Besoin d'être rassuré ou difficultés à faire confiance ? Les deux probablement. Si « *les managers sont venus en traînant les pieds* », l'évaluation montre en tout cas qu'ils sont satisfaits de la démarche. Il n'y a pas eu de « *retour en arrière des directions volontaires*. *Le télétravail est un projet managérial fort porté par la direction générale* » explique-t-elle.

Attention cependant à ne pas oublier les salariés et plus généralement l'ensemble des équipes. Le télétravail impacte la qualité de vie au travail et nécessite une organisation collective. « *Les salariés qui n'ont jamais expérimenté le télétravail peuvent avoir peur* » commente **Hugues De Vault**. Il faut leur apprendre à gérer leur temps, à s'organiser et à se déconnecter pour éviter les risques psycho-sociaux. Avec le projet Distance InnovationS, 88 salariés de Somfy ont été préparés aux côtés de leurs managers. « *Une fois l'accord signé, cela est allé très vite. Ce sont 100 personnes*

qui ont suivi la formation et qui sont passées en télétravail » explique-t-il.

Au-delà de ces temps de formation, la mise en œuvre du télétravail nécessite aussi un suivi, un accompagnement régulier et une évaluation. Ces dispositions peuvent, et doivent, être apportées à l'ensemble des salariés : le télétravailleur ne doit pas être favorisé, il faut veiller à l'équité et au bien-être de l'ensemble des collaborateurs. Les participants rappellent qu'« *on peut très bien être isolé dans un bureau avec plusieurs individus autour* ». Plusieurs actions peuvent alors être explorées telles que la mise en place de règles collectives, l'identification de l'impact du télétravail sur les équipes,... À chaque entreprise de constituer sa propre méthode ! À Strasbourg, un agent de la médecine préventive a par exemple été mobilisé pour évaluer la démarche.

Hugues De Vault rappelle que la « boîte à outils » du projet Distance InnovationS peut être mise à disposition de toute structure. Tous les documents sont accessibles et téléchargeables sur :

<http://temps.millenaire3.com/travail/boite-a-outils-du-teletravail-renseignez-vous>



EXPLORER DE NOUVELLES PISTES, EXPÉRIMENTER

Le télétravail s'expérimente, s'affine, questionne ... Pourquoi ne pas profiter de cette phase de réflexion et de précision juridique pour tester des idées, des pistes de réflexion ? Le télétravail en coworking, lors de pics de pollution ou en cas d'urgence : Où en est-on ? Comment l'imaginer ?

Dans le code du travail, il est prévu qu'« *en cas de circonstances exceptionnelles [...], la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire* ». La question de l'**urgence** et des situations exceptionnelles est alors posée.

À Strasbourg, cela n'est plus une simple idée, mais une réalité. La veille d'alertes pollution, « *chaque agent qui télétravaille déjà reçoit par SMS ou par mail un message lui indiquant qu'il a la possibilité de télétravailler* » explique **Marie Jacquin-Pavard**. « *On est prêt, on a la maturité nécessaire en terme de confiance, de management par objectifs, de responsabilisation pour mettre en place ce système* » précise-t-elle. En plus d'avoir élargi le dispositif aux personnes en situation de handicap, cette collectivité expérimente le télétravail temporaire pour des raisons médicales. « *Il faut faire du sur-mesure et être vigilants* » tient-elle à préciser. Tout est réalisé en accord avec la médecine du travail car, pour être efficaces, de tels dispositifs nécessitent toujours d'être anticipés, réfléchis, partagés et suivis de près.

Autre option : la mise en place du télétravail en cas de travaux, de déménagements... Pour ses projets d'aménagement, la SPL Part-Dieu s'intéresse par exemple au télétravail dans un quartier drainant de nombreux flux. À l'origine, « *la gare était prévue pour 30 000 personnes par jour. On est à plus de 100 000 à l'heure actuelle, 220 000 à l'échéance du projet* » explique **Thierry Perraud**, SPL Part-Dieu.

Penser l'accessibilité du quartier « *nécessite de traiter des problèmes de court terme* », celui des chantiers, « *tout en ayant une vision à moyen voire long terme* », celle des projets. Face aux mutations et changements d'usages en cours, le télétravail peut alors constituer une offre de service complémentaire pour les entreprises actuelles et futures. « *Un espace de travail dédié à un salarié est utilisé 20% du temps... Les espaces de bureaux que l'on conçoit aujourd'hui le seront-ils toujours demain ?* » s'interroge-t-il.



Marie Jacquin-Pavard, Ville et Eurométropole de Strasbourg

Il faut dès aujourd'hui penser la réversibilité des bâtiments, la porosité des fonctions, la désynchronisation des temps et des usages. Les besoins et attentes diffèrent d'une personne à une autre ; d'où l'intérêt de diversifier les lieux et les fonctions. Si le télétravail se pratique majoritairement à domicile, le coworking offre par exemple de nouvelles possibilités aux entreprises. « *Les tiers-lieux semblent être une solution intéressante pour les salariés ressentant des problèmes d'isolement et qui sont chez elles 100% du temps* » explique Hugues De Vaulx. Ce n'est donc plus la dimension symbolique du lieu qui compte mais les résultats : il faut privilégier la confiance et permettre à chacun de travailler là où il pense être le plus efficace. Travailler au bureau, dans le train, dans un café... sont autant de pistes à explorer !

La Métropole de Lyon, en soutenant [le réseau coworking Grand Lyon](#), constitué de 17 espaces de coworking peut être un vecteur de mise en relation entre entreprises, salariés, et espaces, surtout lorsque ceux-ci sont situés en périurbain. Développer la pratique du coworking avec les entreprises, dans le cadre de démarches « télétravail » serait une source potentielle de réduction de mobilité « domicile-travail ».

L'actualité montre que le Japon a lui aussi testé le télétravail à Tokyo pour « éviter le chaos » lors des JO - Le Point, 24/07/2017

http://www.lepoint.fr/monde/jo-2020-pour-eviter-le-chaos-le-japon-teste-le-teletravail-24-07-2017-2145332_24.php



4 QUANTIFIER, MESURER LES EFFETS DU TÉLÉTRAVAIL POUR LES TERRITOIRES ET ENTREPRISES

«La meilleure des mobilités est celle que l'on s'évite, de façon choisie». Telle est la première phrase de la vidéo de présentation du projet Réduc'Mob. Mais quels sont réellement les kilomètres économisés grâce au télétravail ? Quels sont ses effets sur la mobilité, la réduction des déplacements, des gaz à effet de serre (GES) ou des congestions, l'impact sur la qualité de l'air, la sécurité routière, l'attractivité diurne des territoires ou la qualité de vie ? L'un des enjeux pourrait être de quantifier les effets du télétravail pour les territoires et les entreprises, de trouver des indicateurs et d'en déduire des données consolidables.

La première des mesures pouvant être réalisée concerne de toute évidence l'économie d'énergie et l'impact sur les émissions de GES liés à la réduction des déplacements domicile-travail. Pour l'entreprise, ces mesures peuvent répondre à un véritable engagement éco-responsable. Selon **Mathias Copy**, «le projet Réduc'Mob présentait l'intérêt d'offrir aux entreprises un outil de mesure, un logiciel de comptage et de suivi assez fin des consommations énergétiques du télétravailleur lors de son mode de déplacement habituel mais aussi après le passage au télétravail». Cet outil est «tellement fin et intéressant que l'ADEME l'a repris à son compte pour l'expérimentation de son propre télétravail» précise-t-il. Ce sont un peu plus d'une dizaine d'entreprises de la Métropole et une centaine de salariés qui utilisent aujourd'hui cet outil, gratuitement mis à disposition.

Les chiffres issus de l'application sont pour l'heure encourageants. À l'ADEME, les **852 salariés-télétravailleurs** interrogés «effectuaient à peu près **19862 kms avant le passage au télétravail** et n'en étaient **plus qu'à 12889 kms après**, ce qui représente une **baisse d'à peu près 35%** de la mobilité motorisée» confie-t-il. **Claire Morand**, Alternatives et Développement, explique quant à elle que les **2000 journées de télétravail enregistrées sur la plateforme du projet Réduc'Mob ont permis d'économiser 10 tonnes de CO₂**. «Ce sont **plus de 126000 kms dont 50000 en voiture et 70000 en train qui ont pu être évités !**» précise-t-elle. Cependant, au-delà des chiffres, c'est plutôt l'évolution des pratiques individuelles et la prise de conscience collective qui constituent un véritable levier en matière de lutte contre le réchauffement climatique. «À l'ADEME on croit beaucoup au levier changement de comportement» explique Mathias Copy. Car, il ne faut pas oublier qu'un

télétravailleur peut très bien activer le chauffage ou effectuer des déplacements qu'il n'aurait pas faits s'il s'était rendu à son bureau...

La seconde mesure pouvant être imaginée concerne la rentabilité du télétravail pour l'entreprise. Il faut considérer les coûts (liés aux équipements, à l'indemnité du télétravail, etc.), les gains (en termes de surfaces locatives de bureau, etc.) mais aussi la productivité des salariés : «il n'y a pas que le financier qui compte» ! Cela pose alors une question essentielle : faut-il rentabiliser le capital humain ? Chez AXA, le télétravail aurait engendré «un gain en termes de productivité entre 10 et 15%» explique **Bertrand Bottois**, Président du Club Part-Dieu. Cependant, les managers doivent veiller à ce que télétravail n'empiète pas sur la vie personnelle de salariés : c'est le droit à la déconnexion. Même s'il s'inscrit dans un désir de flexibilité accrue, «le télétravail offre la possibilité d'envoyer des mails à 21h30», déplore **Marie-Laure de Gaillard**. Ces pratiques vont à l'encontre des comportements vertueux encouragés par les chartes d'entreprises. «Il faut que les salariés aient des temps de repos, de déconnexion et de mise à distance du travail» rappelle-t-elle. C'est là le paradoxe et la difficulté du télétravail.



Claire Morand, Alternatives et Développement



S'APPUYER SUR LE TÉLÉTRAVAIL POUR RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES DES TERRITOIRES PERIURBAINS ET RURAUX

À l'échelle des métropoles, le coworking, les tiers-lieux et les nouvelles façons de travailler séduisent, gagnant progressivement les territoires périurbains voire ruraux. En ville, le coworking reflète l'attractivité du territoire, le «vivre ensemble», le dynamisme économique, l'innovation. En revanche, dans les périphéries, il peut répondre à d'autres problématiques telles que la redynamisation du territoire, le soutien à l'économie résidentielle/locale ou bien encore la baisse des mobilités domicile-travail. Quelle est alors la part de salariés télétravailleurs dans ces espaces ? Contribuent-ils réellement à réduire les déplacements ?

En s'intéressant au coworking et plus généralement au travail à distance, la Métropole de Lyon répond à plusieurs enjeux politiques : la mobilité durable, l'innovation sociale, le développement du numérique ou bien encore les questions temporelles.

Cependant, ces espaces accueillent majoritairement des freelancers, des indépendants, des auto-entrepreneurs. À Melchior coworking, sur la commune de Charly, il est encore difficile d'attirer des télétravailleurs. «*On souhaiterait accueillir des individus provenant de grands groupes, de la Métropole et de diverses EPCI pour assurer un roulement*» explique **Marie-Laure Rué**, Présidente du Club Melchior et élue Développement Durable à Charly. «*On était le premier espace de coworking en zone périurbaine et l'on pensait servir d'exemple pour faire rayonner autour de la Métropole pleins de petits centres qui éviteraient les déplacements pendulaires*». Cela n'a malheureusement pas été le cas, faute d'accessibilité et de visibilité : le lieu est mal desservi par les transports et les gérantes peinent encore à communiquer avec les RH ou managers d'entreprises. Faudrait-il sensibiliser les entreprises ou collectivités à la question, leur apprendre à travailler dans ces lieux ?

Pourtant, le coworking peut constituer «*une pierre à l'édifice supplémentaire pour réduire les déplacements*» remarque-t-elle. C'est ce que montre l'étude tiers-lieux/coworking/mobilité menée par le CEREMA.

Au sein de ces espaces, «*les télétravailleurs enquêtés sont ceux qui ont le plus réduit leur mobilité*» explique **Emmanuel Perrin** du Céréma. Or, dans les territoires périurbains et ruraux, les enjeux de mobilité sont particulièrement importants : le coworking peut constituer une opportunité pour réduire les problèmes de congestion et de pollution ! D'autres questions se posent, telles que la redynamisation du territoire, le soutien à l'économie locale ou les problèmes de connexion à internet. Reste plus qu'à «*motiver les entreprises et collectivités locales*».



Coworking à Charly



DIVERSIFIER LES SOLUTIONS

Au-delà des bénéfiques cités, il ne faut pas oublier que poussé à l'extrême, pris isolément ou non encadré, le télétravail peut aussi s'avérer contreproductif. Quels sont alors les points de vigilance ? Les dispositifs complémentaires au télétravail ?

Risques quant à la sécurité et à la confidentialité des données, coûts des équipements informatiques, éclatement des équipes, burn-out,... sont autant d'effets négatifs à considérer. S'appuyant sur l'expérience d'AXA, **Bertrand Bottois** rappelle « *qu'au-delà de trois jours de télétravail, il y a une perte de contact avec les collègues et l'entreprise* ». **Jean-Philippe Landru**, CFDT cadres, renchérit : « *tous les indicateurs se cassent la figure et sont inversés* » au-delà de trois jours de télétravail par semaine. Il faut donc être vigilants et diversifier les solutions : le télétravail ne convient pas à tous et n'est pas l'ultime solution.

C'est ce qu'explique **Justine Zawada**. « *Chez Somfy, on n'est pas uniquement axé sur le télétravail. Il ne faut pas oublier que dans la mise en place d'une politique d'éco-mobilité, il faut toucher tout le monde et mettre de l'énergie sur des solutions qui couvriront un maximum de salariés* ». Le télétravail ne peut donc pas être considéré comme l'unique solution aux problématiques de mobilités. « *Le télétravail est l'un des outils pour réduire les émissions directes du territoire, mais il en existe d'autres* » précise-t-elle. Chez Somfy, c'est tout un panel de dispositifs qui sont mis en œuvre tels que l'indemnité kilométrique vélo ou TC, l'usage des NTIC (visioconférence, Skype-pro, ordinateurs portables,...), le remplacement des véhicules diesel par des véhicules fonctionnant au gaz naturel, le développement d'une communauté de covoiturage, la création de bornes de recharges pour véhicules électriques... Plus elles sont partagées, plus ces actions prennent du poids et plus les effets seront visibles. « *Ce n'est pas Somfy tout seul qui pourra influencer sur les transports publics* » rappelle Justine Zawada.

À l'échelle de son territoire, la Métropole de Lyon explore d'ailleurs d'autres pistes, mettant en œuvre un management de la mobilité auprès des entreprises. « *On a mis en place des plans de déplacement inter entreprise sur 17 zones d'emplois de la Métropole, avec des solutions de mobilité durable pour les trajets domicile-travail. Cela concerne 65 000 salariés soit 14 % d'entre eux à ce*

jour. Le télétravail est une action supplémentaire des plans de déplacements, aujourd'hui appelés plans de mobilité » explique **Lucie Verchère**. Au-delà des entreprises, les collectivités peuvent aussi se rapprocher de l'ensemble des « générateurs de mobilité » qui, chaque jour, attirent et évacuent un grand nombre d'individus précise-t-elle. C'est le cas des bibliothèques, des universités, etc.



Justine Zawada, Somfy

Préambule:
Attention sur les télétravailleurs avec plus d'ancienneté pour être la souffrance.

Isolé vs Risques

Télétravail = point d'entrée pour l'influence globale sur QVT (qualité de vie au travail) quelle que soit le lieu de travail

REFLEXION MANAGERIALE D'ENSEMBLE PROJET D'ENTREPRISE

POINTS DE VIGILANCE MANAGERIAUX:

- HYGIENE / UTILISATION NTIC (DÉCONNEXION)
- SENTIMENT D'APPARTENANCE
- ÉQUITÉ / TRAITEMENT ENTRE COLLABORATEURS
- ACCOMPAGNEMENT / ACCULTURATION DES NOUVEAUX ARRIVANTS (1^{ère} GÉNÉRATION Y)

↳ [ACTIONS CONCRÈTES]:

- * ÉVALUATION TÉLÉTRAVAIL / IMPACT DANS ÉQUIPE
- * RÉFLEXION ATOUTS PAR MANAGERS SUR CÉLÈRE TÉLÉTRAVAIL: REGIES PRÉFÉRABLES COLLECTIVES
- * SUIVI / ÉVALUATION EN CONTINU

TÉLÉTRAVAILLER EN COWORKING : TOUS GAGNANTS??

ESPACE CO-WORKING
Communauté, office, les salariés ou proprio d'auto fonctionnalité?

TÉLÉTRAVAILLER EN COWORKING
C'est ce que motive les entreprises à aller vers le Coworking?

Quels Arguments pour nos employeurs pour travailler en co-working?
les Tiers lieux leviers de développement local

Fait-il encore sens de travailler en Co-Work ?

1. Stéphanie BENSON
2. I. BELAARBI
3. Emmanuel PERRIN

2. Valérie A
3. Mireille B
4. David C
5. Jean-Luc F
6. Marie-Laure G
7. Sébastien J

DÉCONNEXION

TÉLÉTRAVAILLER EN COWORKING

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX?

URGENCE PICS DE POLLUTION
Télétravail

CONVAINCRE

Quels Arguments pour convaincre les entreprises?

indicateurs de ROI

Comment faire du GAGNANT-GAGNANT entre entreprise et salarié en matière de TÉLÉTRAVAIL?

Des directeurs/directrices qui ont tenté l'expérience du télétravail: réussissent-ils/elles?

Impacts sur les déplacements / congestion urbaine

1) Michel FOURGAT
2) Bertrand CHARRIERAUX
3) ABEILLE ANDRÉ
4) Marie-Laure G
5) Benjamin CAILLET

1) Baptiste VALLIER
2) Fabrice HERMINE
3) Nicolas HOU
4) Tanguy PETIT
Marie-JACQUIN

LES 9 RECOMMANDATIONS DU TÉLÉTRAVAIL

Synthèse d'un partenaire social

L'une des principales valeurs de la CFDT concerne « **l'émancipation du télétravailleur** » explique **Jean-Philippe Landru**. En guise de conclusion, il évoque 9 recommandations garantissant la réussite du télétravail, s'inspirant du guide réalisé par la CFDT Cadres « **Négocier et organiser le télétravail** » !



Jean-Philippe Landru, CFDT Cadres

- 1. Persuader les dirigeants** que le télétravail est un élément de productivité supplémentaire *via* l'amélioration de la qualité de vie au travail.
- 2. Constituer un projet**, avec une personne dédiée.
- 3. Définir** limitativement les **métiers** concernés.
- 4. Renforcer la confiance** réciproque.
- 5. Maintenir le lien social** entre le télétravailleur et le reste de son équipe.
- 6. Convaincre, former et informer** l'ensemble de la ligne hiérarchique, avec des temps de formation.
- 7. Concevoir des procédures *ad-hoc*.**
- 8. Prendre en compte les spécificités** médicales et psychologiques.
- 9. Vérifier l'adéquation** entre les activités du télétravailleur et sa charge de travail.

En savoir plus : https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/guide_cfdt_teletravail.pdf

DES OUTILS À DISPOSITION RENSEIGNEZ-VOUS

Des outils au niveau national

- Un site internet dédié à la pratique : <http://www.teletravailler.fr/>
- Un rapport issu des partenaires sociaux : <http://zevillage.net/wp-content/uploads/2017/06/rapport-conjoint-conclusions-de-la-concertation-teletravail-7juin2017.pdf>

Des outils issus du projet

Réduc'Mob

- Une application de comptabilisation des kilomètres et gaz à effet de serre réellement économisés à disposition de toutes les entreprises du territoire et téléchargeable sur : <http://expe.grandlyon.com/reducmob>
- Une plaquette de diffusion : <http://temps.millenaire3.com/content/download/11294/215348/version/2/file/Plaquette%20Projet%20Reduc%27Mob.pdf>
- Une vidéo de présentation du projet : <https://www.youtube.com/watch?v=CT0mdOdV0Hw&t=36s>

La boîte à outils

issue du projet Distance InnovationS
<http://lc.cx/gNq6>

En savoir +

<http://temps.millenaire3.com/travail/outils-du-teletravail>

Des expériences qui fleurissent ici et ailleurs...Retours d'expériences d'une pratique qui tend à se développer



- **Entreprise internationale du secteur de la chimie, Solvay s'est appuyée sur le projet Réduc'Mob pour lancer un plan national du télétravail aujourd'hui en cours de négociation.** Ce plan s'intègre dans un accord plus général sur la Qualité de vie au travail, et notamment dans un chapitre relatif à l'équilibre des temps. *« Réduc'Mob a été l'étincelle qui nous a permis de partir ! »* explique Marie-Laure De Gaillard. *« On a bénéficié de l'expérience des entreprises qui l'avaient déjà mis en place avec des phases expérimentales, des interventions et des expertises. Cela nous a apporté beaucoup de matière pour mettre en place un GT et aller plus directement sur le sujet »* précise-telle.



- **Orange est une entreprise précurseur sur le sujet, signant et formalisant son premier accord du télétravail en 2009,** avant de le reconduire en 2013. Plus largement, l'entreprise investit dans le développement du coworking et des télécentres tout en réfléchissant en interne à la typologie des espaces de travail pouvant être proposés aux salariés.

- **Après avoir lancé une première expérimentation en juin 2016 auprès de 150 agents, la Ville de Paris cherche désormais à tester le télétravail à plus grande échelle. L'objectif ? 1 500 salariés d'ici 2020 !**



- **Le télétravail comme ADN : l'exemple de la société Oslandia.**
Oslandia est une PME en forte croissance spécialisée dans les logiciels cartographiques *open source*, dont les (seuls et uniques) bureaux sont à Lyon – et l'ensemble de l'équipe en télétravail France entière.

Depuis la création de la société en 2009, le télétravail fait partie intégrante de l'ADN d'Oslandia pour plusieurs raisons : métiers de l'informatique particulièrement propices (organisation et outils), philosophie de l'open source (décentralisation et horizontalité), levier d'attractivité en matière de recrutement (compétences « de niche » recherchées) mais également objectif de meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle et forte conscience environnementale.

Au-delà de toutes les « bonnes raisons » qui ont conduit à ce choix, le travail à distance contribue à façonner au quotidien une culture d'entreprise qui combine des ingrédients *a priori* opposés : autonomie et cohésion d'équipe, productivité et bien-être au travail... Le souci partagé au sein d'Oslandia de considérer le télétravail à la fois comme une opportunité et un facteur de risques (psychosociaux notamment) permet d'interroger constamment le modèle de fonctionnement de l'entreprise, ce dont les organisations au fonctionnement « traditionnel » font trop souvent l'économie.

Jeanne Cartillier, Chief office manager
<http://oslandia.com/fr/home/>

ILS SONT INTERVENUS LORS DU SÉMINAIRE

- **Bertrand BOTTOIS**
Président du Club Part-Dieu
- **Mathias COPY**
Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME)
- **Marie-Laure DE GAILLARD**
Psychologue du travail, Solvay France
- **Hugues DE VAULX**
Coop Alternatives
- **Marie JACQUIN-PAVARD**
Cheffe de projet de la mission des temps et services innovants
Ville et Eurométropole de Strasbourg
- **Jean-Philippe LANDRU**
CFDT Cadres
- **Stéphanie MORET**
Chef de projets Pôle Juridique et Social,
UIC Rhône Alpes
- **Anne Élisabeth MOUREY**
Présidente de l'Association pour le Développement Durable de la Vallée de la Chimie (ADDVC)
- **Sylvain JOUBERT**
Responsable de la Commission RH
du Club Part-Dieu
- **Xavier MAZENOD**
Propulseur de transformation numérique,
animateur Zevillage
- **Claire MORAND**
Alternatives et Développement
- **Thierry PERRAUD**
SPL Part-Dieu
- **Emmanuel PERRIN**
Centre d'Études et d'Expertise
sur les Risques, l'Environnement,
la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA)
- **Lucie VERCHÈRE**
Chargée de mission temps et modes de vie
Direction de la Prospective et du Dialogue
Public, Métropole de Lyon
- **Justine ZAWADA**
Responsable de projets Développement
Durable, Somfy

