

Yves Lasfargue
Sylvie Fauconnier

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU TÉLÉTRAVAIL

*Résultats de l'enquête OBERGO 2011/2012
sur les impacts du télétravail réel
et les évolutions des conditions de vie
des salarié(e)s*

Enquête réalisée avec le soutien de la CFDT Cadres

**Obergo**

OBservatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOstressie

Les conditions de réussite du télétravail

7 ans après, l'âge de raison du télétravail ? Voilà 7 ans que les partenaires sociaux français, unanimes, ont signé en 2005 l'accord national interprofessionnel.

Peut on alors parler d'âge de raison pour le télétravail ? Comment approcher les multiples réalités du télétravail pour en tirer les conditions de réussite ?

La réalité du télétravail négocié

Avec notre partenaire OBERGO et les fédérations professionnelles CFDT, nous poursuivons notre recueil au jour le jour des accords et chartes, accords signés par la CFDT ou non signés comme récemment chez GFI.

De son côté, et avec notre active collaboration, l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) vient de rendre public un « état des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France – Outil d'aide à la négociation ». La CFDT Cadres a contribué à sa rédaction ainsi qu'à la conférence de présentation le 16 décembre 2011.

Ce recueil illustre le travail réel de négociation et d'invention des syndicalistes et DRH, négociation dont le caractère volontaire à souligner dans une période où les négociations obligatoires se sont imposées en grand nombre (stress, séniors, égalité professionnelle, pénibilité).

Dans un certain nombre de cas, le télétravail n'est pas le cœur de l'accord mais un outil au service de la GPEC, de l'égalité pro, de l'insertion des personnes en situation de handicap, d'un plan de déplacement d'entreprise, de la prévention des risques psychosociaux... Ces différentes entrées traduisent bien le lien entre télétravail et RSE.

Une autre réalité du télétravail serait de pouvoir recenser et analyser les avenants au contrat de travail signés dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail qu'elle soit personnelle (sans accord d'entreprise) ou collective (avec accord) car les deux voies co-existent.

Rappelons que tout salarié peut demander à son employeur la mise en œuvre de l'accord national sur le télétravail (sous réserve de travailler dans les entreprises du secteur privé).

De la télé réalité à la réalité du travail des télétravailleurs

Les accords ne disent pas la vie de travail des télétravailleurs.

Pour la CFDT Cadres il est indispensable d'y voir plus clair sur la face « cachée » ou « grise » du télétravail afin d'enrichir le suivi de la mise en œuvre des accords quand ils existent sans se contenter des bilans chiffrés qui n'expriment pas la qualité de vie des télétravailleurs.

Pour cela il importe de questionner le quotidien des télétravailleurs officiels comme des télétravailleurs officieux ou des télétravailleurs par convenance personnelle ou pour cause de débordement. C'est ce que propose la CFDT Cadres aux salariés, avec le relais des équipes CFDT d'entreprise, au travers de ses enquêtes ou celles de ses partenaires.

Les résultats de l'enquête OBERGO sont donc très attendus.

Soulignons qu'un angle mort des travaux actuels porte sur la qualité des relations de travail avec les télétravailleurs du point de vue des managers et des non télétravailleurs. Cependant, il apparaît que dans le suivi de phases expérimentales de mise en place du télétravail on commence à s'y intéresser à la vision des managers, comme chez SFR.

C'est par cette exigence d'attention au télétravail réel que l'on évitera les désillusions et que la qualité de l'organisation du travail pour tous progressera pour tous.

Sortir de l'aveuglement pour avancer ensemble

Lors d'un récent Bureau national de la CFDT Cadres, le débat a souligné quelques menaces qui entravent un développement raisonné du télétravail :

- Vouloir utiliser le télétravail comme la solution miracle pour le travail des personnes handicapées au risque d'une plus grande exclusion
- Vouloir faire du télétravail à domicile comme une solution aux problèmes d'articulation entre vie professionnelle et vie familiale sans se pencher sérieusement sur les conditions réelles du télétravail au domicile
- Vouloir faire du télétravail un outil au service aux petits arrangements locaux, individuels et de gré à gré entre managers et managés (partant en général d'une bonne intention réciproque) au détriment d'une approche maîtrisée des risques et de la performance des collectifs
- Sous prétexte d'une joignabilité / accessibilité permanente rendue possible par la technologie, faire monter l'exigence de disponibilité de façon excessive au risque de l'addiction et du *burn out*
- Sous couvert d'ouvrir au maximum le parapluie de la responsabilité, développer des questionnaires de plus en plus intrusifs sur la vie privée

Mais le télétravail est aussi apparu comme un levier à soutenir dans le cadre de multiples négociations évoquées plus haut, compte tenu de son impact possible dans l'amélioration intégrante de l'organisation du travail (de l'usage modéré de la messagerie à la gestion des situations de crise sanitaire, environnementale ou sociale, en passant par une appropriation réelle, généralisée et maîtrisée des outils collaboratifs) comme de son impact sur l'organisation de la vie en société par un usage moindre des transports urbains usants, pour un développement des socialisations locales.

A condition de se débarrasser des illusions aveuglantes, l'innovation professionnelle et sociale contenue en germe dans les accords télétravail signés, la satisfaction des télétravailleurs volontaires, bien accompagnés et bien intégrés, laissent augurer de possibles prolongements par le biais d'innovations sociales négociées dans les entreprises et les administrations.

Laurent MAHIEU

Secrétaire général – adjoint
CFDT Cadres



LISTE DE 50 ACCORDS « TELETRAVAIL » (au 1^{er} mars 2012)¹

Entreprise	Activités	Date de signature	Type d'accord et titre du texte sur le télétravail	Nbre de pages	
				Texte principal	Annexes
SECTEUR PRIVÉ : ACCORDS SIGNÉS ou CHARTES					
Accenture (SSII)	TIC	19/01/2010	Accord d'entreprise sur le télétravail à domicile	13 pages	non
Air France	Transports	2009 et 2010	Accord Triennal de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (annexe 2)	8 pages	non
Alcatel - Lucent	TIC	18/01/2008	Accord d'entreprise relatif au télétravail à domicile	10 pages	6 pages
Alstom Transport	Transports	09/11/2010	Accord sur le travail à domicile	4 pages	4 pages
ARVAL (BNP location)	Finances				
ATOS ORIGIN (SSII)	TIC	01/01/2010	Accord Groupe relatif au télétravail	13 pages	2 pages
AXA	Assurances	16/07/2010	Accord GPEC (extrait - 1 article)	2 pages	non
Barclays	Finances				
Bouygues Telecom	TIC				
CANAL PLUS	Presse TV	15/06/2011	Accord expérimental sur la flexibilité du travail via le télétravail	8 pages	non
Cappemini (SSII)	TIC	20/07/2011	Accord sur le travail	13 pages	12 pages
CISCO	TIC				
Crédit Agricole	Finances	16/02/2012	Accord sur le télétravail	14 pages	
Danone	Alimentaire				
Dassault Systèmes	TIC	27/04/2007	Accord sur les modalités d'application du télétravail	9 pages	non
France Télécom	TIC	22/06/2009	Accord sur le télétravail	12 pages	non
GDF Suez	Energie				
GFI UES (SSII)	TIC				
GROUPAMA (Paris-VdLoire)	Assurances	05/11/2009	Accord relatif au télétravail au domicile en cas de pandémie grippale	9 pages	3 pages
Helweg Packard	TIC	09/07/2010	Accord sur le télétravail	21 pages	non
L'OREAL	Chimie	04/12/2008	Accord relatif à la Conciliation vie privée/vie prof. (extrait)	1 page	non
LOGICA (SSII)	TIC	14/09/2010	Accord portant sur la mise en place du télétravail à domicile	15 pages	non
MACIF	Assurances	17/12/2010	Accord relatif au télétravail à domicile	6 pages	non
Michelin	Automobile	12/05/2009	Accord portant sur la mise en œuvre du télétravail	7 pages	non
NextiraOne	TIC	01/01/2009	Accord sur le télétravail occasionnel (pandémie grippale)	4 pages	non
Norauto	Automobile	30/09/2010	Accord portant sur la mise en place du télétravail	8 pages	non
OCIRP	Prévoyance	04/12/2008	Accord d'entreprise sur le télétravail	5 pages	non
ODIMA (SSII)	TIC	27/04/2011	Accord sur le télétravail	11 pages	non
ORACLE	TIC	29/01/2009	Accord d'entreprise relatif au télétravail à domicile	14 pages	3 pages
Renault	Automobile	23/01/2007	Accord relatif au télétravail (+ avenant en 2010)	7 pages	non
SC Johnson	Chimie				
Schneider Electric	Mécanique	04/12/2009	Accord d'entreprise à l'organisation du travail des télétravailleurs	9 pages	2 pages
SFR	TIC				
SNEDA (SSII)	TIC	31/12/2008	Accord sur le télétravail	9 pages	1 page
Thales Alenia Space	Espace	26/11/2010	Charte d'expérimentation du télétravail	7 pages	non
Tockheim	Automobile	07/07/2005	Accord d'entreprise relatif au télétravail	4 pages	non
Veolia - Eau	Services	30/11/2006	Accord d'établissement sur l'organisation du télétravail à domicile	8 pages	non
Verspieren	Assurances	12/07/2006	Accord d'établissement relatif au télétravail	8 pages	1 page
38	<i>textes dans le privé</i>				
SECTEUR SEMI-PUBLIC : ACCORDS SIGNÉS ou CHARTES ou REGLEMENT					
Banque de France	Finances	23/12/2009	Accord d'entreprise sur le télétravail	6 pages	2 pages
CNAF	Pro.Soc.				
CAF 68	Pro.Soc.	27/07/2011	Charte "Télétravail pendulaire"	10 pages	1 page
CDC (Caisse des dépôts)	Finances	18/05/2011	Accord relatif à la mise en place du télétravail	9 pages	non
IGN (institut géogra.)	Services	12/03/2010	Règlement du télétravail	4 pages	non
MSA	Pro.Soc.	27/05/2011	Accord sur l'expérimentation du télétravail	9 pages	5 pages
UGAP	Services				
URSSAF du Var	Pro.Soc.				
SCET (filiale CDC)	Logement	31/05/2011	Avenant n°6 à l'accord d'entreprise	9 pages	1 page
9	<i>textes dans parapublic</i>				
SECTEUR PUBLIC : CONVENTION					
Adm.centrale Finances	Administration	07/12/2010	Convention cadre sur le télétravail	7 pages	non
DGFIP (finances publi.)	Administration				
DGA (Armement)	Administration				
3	<i>texte dans la Fonction publique</i>				

Source : OBERGO - tableau dressé avec l'aide la CFDT Cadres

¹ La plupart de ces accords sont téléchargeables sur le site <http://www.ergostressie.com>. Quatre de ces accords sont publiés avec les commentaires de l'OBERGO : France Telecom, Hewlett Packard, Oracle et Renault.

Cette enquête a été réalisée de mai 2011 à février 2012.

Elle s'appuie sur 352 réponses (dont 350 venant de salariés) à un questionnaire interactif de 31 questions.

Parmi les 350 réponses de salariés, 153 comportaient un commentaire écrit qui détaillait :

- le sentiment de chaque télétravailleuse et télétravailleur sur ses conditions de travail personnelles
- les conseils sur la réussite du télétravail.

Ces questionnaires ont été complétés par 14 entretiens oraux directs très approfondis, qui s'ajoutent aux 14 entretiens déjà réalisés pour l'enquête 2009/2010.

Voir la présentation des éléments de l'enquête en annexe.

Rapport «Les conditions de réussite du télétravail »

Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier

Enquête 2011/2012 sur les impacts du télétravail réel et les évolutions des conditions de vie des salarié(e)s réalisée par l'OBERGO avec le soutien de la CFDT Cadres

Rapport disponible à partir du 9 mars 2012 sur les sites :<http://www.ergostressie.com/> et <http://www.cadrescfdt.fr/>

Informations sur ce rapport : Yves LASFARGUE, directeur de l'OBERGO

+33 (0)6 81 01 98 72

yves.lasfargue@wanadoo.fr

<http://teletravail-negociation.blogspot.com/>

ENQUÊTE OBERGO 2011/2012 : SYNTHÈSE DES CONCLUSIONS

Les conditions de réussite du télétravail

La confiance réciproque nécessaire au télétravail exige que l'entreprise et les salariés respectent un certain nombre de conditions et de « bonnes pratiques »

La première enquête de l'OBERGO a été réalisée en 2009/2010. C'était une des premières études françaises sur les conditions de travail et de vie des salariées et salariés qui ont une expérience RÉELLE du télétravail à domicile. Cette seconde enquête est beaucoup plus détaillée car elle porte sur plusieurs centaines de salarié(e)s télétravaillant dans des entreprises très différentes.

C'est pourquoi, elle permet de dresser la liste des conditions de réussite du télétravail concernant les salariés et les entreprises.

1) Les télétravailleuses et les télétravailleurs ressentent une amélioration de leur qualité de vie mais aussi une augmentation de leur temps et de leur charge de travail

Confirmation de l'enquête précédente : réussir le télétravail c'est accepter de supporter les exigences du paradoxe: « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie ».

Le télétravail apparaît, pour la plupart des télétravailleurs, comme étant une source d'améliorations dans les domaines suivants

- *qualité de leur vie personnelle (travail + hors travail) : 90% des réponses (82% si pas de contrat, 76% si télétravail à 100% du temps et 73% si télétravail non volontaire à 100%)*
- *qualité de vie familiale : 84% (81% chez les femmes et 87% chez les hommes)*
- *marges de libertés dans la gestion du temps : 83%*
- *diminution du stress liés aux transports : 81%*
- *répartition « temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels » 78%*
- *amélioration de leur productivité pour l'entreprise : 77%*

- ... qui s'échange contre une augmentation :

- *de leur temps de travail : 64% (74% pour les salariés télétravaillant depuis plus de 4 ans)*
- *des coûts personnels liés à l'activité professionnelle: 35% (48% si pas de contrat et 46% si pas d'accord d'entreprise sur le télétravail)*
- *de la charge de travail ressentie : 22% (mais 37% si non volontaire à 100%). Mais il faut constater que dans l'enquête qualitative (entretiens individuels et les commentaires écrits à la fin des questionnaires), les problèmes liés à la charge de travail sont beaucoup plus importants que ne laissent apparaître les chiffres de l'enquête quantitative (réponses aux questions fermées du questionnaire).*

Conclusion de l'enquête: pour réussir le télétravail et aimer télétravailler, il faut réunir un grand nombre de caractéristiques peu répandues. Tous les salariés ne peuvent télétravailler. En partant des analyses exprimées par les télétravailleuses et télétravailleurs, nous avons dressé une liste des conditions de la réussite du télétravail afin d'aider les salariés à être lucides sur les limites du télétravail et à ne pas être abusés par la présentation séduisante de la « suppression des trajets domicile/bureau » ou de la « liberté des horaires » passant sous silence les contraintes.

Chaque salarié(e) désirant télétravailler doit faire l'effort d'« auto-évaluer » sa situation afin d'avoir des éléments de réponse aux deux questions suivantes : suis-je « fait(e) » pour le télétravail ? Aurais-je du plaisir à télétravailler ?

Chaque entreprise doit adopter un certain nombre de « bonnes pratiques ».

2) Salarié(e)s :

12 conditions pour réussir le télétravail . Qui peut télétravailler avec plaisir ?

1. Aimer travailler seul(e), loin du collectif de travail
2. Disposer d'une triple aptitude à l'autonomie (professionnelle, gestion du temps, technique)
3. Être déjà bien intégré aux réseaux professionnels internes de l'entreprise ... pour diminuer le risque d'isolement
4. Être conscient de la nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine) ... pour diminuer le risque d'isolement
5. Faire partie d'une famille télétravail-compatible (conjoint mais aussi enfants selon les âges)
6. Habiter un logement télétravail-compatible : surface, réseaux, ... mais aussi environnement
7. Accepter l'idée de vivre le paradoxe « *Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie* »
8. Avoir négocié et signé un contrat écrit de salarié en télétravail
9. Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise et le management
10. Occuper un emploi « télétravaillable »
11. Exercer un métier intéressant rendant supportable un temps de travail pouvant être plus long
12. Avoir une fonction bénéficiant d'un fort degré d' « autonomie » dans l'organisation et pouvant être gérée selon les modalités de la « gestion par objectifs »

3) Entreprises :

12 conditions pour réussir le télétravail. Quelques « bonnes pratiques »...

1. L'entreprise doit être pleinement convaincue que l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés est une source d'augmentation de la productivité
2. Admettre que cette organisation du travail repose sur la confiance réciproque entreprise/salarié(e)
3. Prendre les moyens de maintenir le lien social : nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)
4. Gérer la mise en place de cette nouvelle organisation comme celle des autres changements
5. Informer et convaincre toute la ligne hiérarchique sur les raisons et objectifs du changement
6. Négocier un accord d'entreprise sur le télétravail avec les organisations syndicales
7. Concevoir et mettre en place de nouvelles procédures pour la gestion à distance
8. Mettre en place des formations pour toute la ligne hiérarchique, les télétravailleurs et leurs collègues
9. Reconnaître les particularités du « travail nomade » et du « télétravail occasionnel »
10. Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les métiers
11. Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les salariés
12. ... mais reconnaître que le télétravail n'est ni une récompense, ni un privilège réservés à certains.

Sommaire

1 - Salarié(e)s : Les 12 conditions de réussite du télétravail. Qui peut télétravailler avec plaisir ?	9
2 - Entreprises : Les 12 conditions de réussite du télétravail. Quelques « bonnes pratiques »...	16
3 - Les résultats détaillés de l'enquête OBERGO sur le télétravail salarié REEL	25
3 - 1 Facteurs sur lesquels le télétravail a des impacts positifs	26
3 - 2 Facteurs sur lesquels le télétravail é des effets négatifs	26
3 - 3 Facteurs pour lesquels le télétravail a peu d'effets	26
3 - 4 Quelques critères importants	27
3 - 5 Un avertissement : les éléments négatifs	27
3 - 6 Graphiques et tableaux des résultats	28
4 - Témoignages et ressentis nuancés de télétravailleuses et de télétravailleurs	33
ANNEXE :	39
Objectifs de l'enquête	40
Organisation et réalisation	40
Composition de l'échantillon	40
Graphiques de composition	41

Qui a réalisé cette enquête ?

Les entretiens, le sondage sur Internet et la synthèse ont été réalisés dans le cadre de l'OBERGO (OBServatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie) par :

* **Yves LASFARGUE**, chercheur et créateur de l'OBERGO, spécialiste de l'étude des évolutions des métiers et des conditions de travail liées aux technologies de l'information. Auteur d'une quinzaine de livres et rapports sur les conséquences sociales des TIC.

* **Sylvie FAUCONNIER**, chercheuse spécialiste des métiers, responsable pendant de nombreuses années de l'observatoire des métiers d'une grande entreprise de télécommunications. Auteur de guides sur les métiers de l'Internet et du multimédia, et sur l'évolution des métiers des centres d'appels.

OBERGO (Observatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie)

Centre de recherche et d'information sur les évolutions de métiers et
les conditions de travail liées aux technologies de l'information.
7 rue de l'Arbre aux 40 écus – 92390 Villeneuve-la-Garenne

yves.lasfargue@wanadoo.fr Site internet : <http://www.ergostressie.com>

Téléphone +33 (0)6 81 01 98 72

1 – Salarié(e)s : les 12 conditions de réussite du télétravail. Qui peut télétravailler avec plaisir ?

Comme nous le verrons dans la présentation détaillée de l'enquête, l'échantillon des salarié(e)s qui ont accepté de participer à l'enquête est très varié (genre, âge, situation de famille, localisation,... - voir en annexe) mais il est essentiellement composé de télétravailleuses et de télétravailleurs cadres, volontaires à 100% et satisfaits du télétravail.

Aussi l'intérêt des réponses de cet échantillon vient surtout du fait que ces salariés ne sont pas suspects d'être opposés au télétravail et que les difficultés et les craintes qu'ils font apparaître sont donc à prendre avec beaucoup de considération.

L'une des remarques qu'expriment le plus souvent les télétravailleurs est que le télétravail exige un certain nombre de conditions qui concernent, comme le montrait la précédente enquête :

- des profils de salariés très spécifiques
- des rapports sociaux salarié/entreprise reposant sur la confiance
- des métiers et des emplois très spécifiques

Or, les situations dans lesquelles toutes ces conditions sont réunies sont peu fréquentes. Ce sont souvent celles des télétravailleuses et télétravailleurs actuels, souvent des cadres volontaires à 100% dans des entreprises non défavorables au télétravail.

Ce qui explique le taux de satisfaction que montre cette enquête.

Mais elles risquent d'être beaucoup moins répandus chez les salariés, cadres ou non, qui désirent télétravailler que ce soit par désir personnel, ou pour échapper aux mauvaises conditions de transports ou aux mauvaises conditions de travail – du type *open space* ou à qui l'entreprise proposera de télétravailler (souvent à l'occasion d'un déménagement de l'entreprise ou de la fermeture d'un site ou d'une agence).

En partant des analyses exprimées par les télétravailleuses et télétravailleurs ayant participé à l'enquête, nous avons dressé cette liste des conditions de la réussite du télétravail afin d'aider les salariés à être lucides sur les limites du télétravail et à ne pas être abusés par la présentation séduisante de la « suppression des trajets domicile/bureau » ou de la « liberté des horaires » passant sous silence les contraintes.

Chaque salarié(e) désirent télétravailler doit faire l'effort d'« auto-évaluer » sa situation afin d'avoir des éléments de réponse aux deux questions suivantes : suis-je « fait(e) » pour le télétravail ? Aurais-je du plaisir à télétravailler ?

Conditions liées aux caractéristiques du salarié

1 - Aimer travailler seul(e), loin du collectif de travail, et supporter l'absence physique de collègues et de hiérarchie

Le salarié en télétravail à domicile doit pouvoir travailler seul(e) une partie du temps. Ce qui est plaisir pour les uns (ne pas être interrompu, ne pas être « gêné » , ...) peut être insupportable pour d'autre.

Témoignage² : « C'est agréable, c'est un plaisir de télétravailler, d'être indépendant, on n'a pas besoin d'exister seulement au sein d'un groupe, moi-même j'apprécie beaucoup l'indépendance » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

² Les témoignages sont ceux recueillis lors des entretiens oraux très approfondis ou dans les commentaires écrits au questionnaire d'enquête : on trouvera des témoignages complémentaires dans la partie 4.

« C'est agréable de travailler préservée des soucis de l'entreprise, des conflits, c'est un réel plaisir de télétravailler » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Je suis plus dans la quiétude, que dans l'open space, et donc j'ai une meilleure concentration, ce qui est nécessaire car j'ai besoin d'avoir des informations financières précises et donc besoin de silence (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« Pour faire du télétravail il ne faut pas être dépressif car les 3 premiers mois sont un peu difficiles surtout si c'est l'hiver, car la solitude fait partie du télétravail et on perd un peu le lien avec l'extérieur. » (Homme, 33 ans, cadre informatique, 1 enfant, télétravail 3 jours par semaine)

2 - Disposer d'une triple aptitude à l'autonomie proche de celle de la profession libérale ou du travailleur indépendant :

L'aptitude à l'autonomie est l'une des conditions de réussite du télétravail parmi les plus importantes :

- Aptitude à l'autonomie professionnelle concernant l'exercice du métier
- Aptitude à gérer ses propres horaires de travail et de repos
- Aptitude à l'autonomie technique concernant l'utilisation permanente des TIC

- Aptitude à l'autonomie professionnelle concernant l'exercice du métier

« En télétravail il faut savoir plus se débrouiller seule ; on ne peut pas se « servir » de l'expérience des autres autour, on ne fait appel à eux que dans le cadre d'un échange établi. » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« Il faut une base métier solide pour être indépendant car c'est un mode normal de travail à distance, avec ses collègues et les autres pays fournisseurs (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« Je gère ma « petite entreprise » en télétravail, au sein d'un grand Groupe, comme si j'étais mon propre « chef d'entreprise », et j'ai instauré une certaine discipline, une certaine règle de vie, notamment avec les enfants, car je dois répondre à de gros clients; il faut le faire dès le départ, car les enfants doivent le comprendre, mais surtout ne pas penser qu'on va pouvoir le faire avec des enfants petits. » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

- Aptitude à gérer ses propres horaires de travail et de repos

« Quand je sens que je fatigue, je fais une pause, je m'aère l'esprit, voire des achats, puis je reprends plus concentré, moins stressé ; avec le télétravail, on peut se ressourcer quand on veut ; je peux partir et aménager mon temps de travail comme je le souhaite » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Mais je peux lever le pied un peu de temps à autre, et je m'organise comme je veux ; je peux avoir des plages horaires plus larges, mais plus confortables, donc je m'y retrouve » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« C'est une question de responsabilité, il y a des horaires qu'on doit respecter, mais possibilité d'aération de l'esprit, de faire des pauses (même d'aller chercher son pain), c'est très bénéfique » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Je peux être avec ma famille, même si je ne suis pas moi-même en vacances ; cela permet de bien concilier les choses sans rogner sur le temps de travail, à condition d'avoir une bonne discipline personnelle » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« Je peux régler un certain nombre de choses depuis la maison, comme recevoir le courrier, les livraisons, gagner du temps pour mes enfants, les amener chez le médecin ; j'ai de la souplesse dans la gestion de mon temps » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« C'est plus souple et plus facile grâce aux portables, clés USB et toutes les nouvelles technologies, mais en contrepartie, cela favorise le côté " clandestin ou flou " du télétravail, notamment chez les cadres supérieurs (dans le train, chez soi, en "débordement d'horaires " etc.) » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

- Aptitude à l'autonomie technique concernant l'utilisation permanente des TIC

« Un aspect très souvent sous-estimé : un télétravailleur est seul face à des questions informatiques, de gestion de réseau wifi, d'interruption de téléphone, de pannes de scan, ... il est sa propre "fonction maintenance" au quotidien. » (femme, 5ans, cadre supérieur recherche)

« Pour télétravailler ensemble, il faut une phase d'apprentissage des nouvelles technologies pour arriver à communiquer d'une façon informelle avec les autres ; ça peut être compliqué, car certains on du mal à s'adapter ; il faut aussi un apprentissage pour piloter des équipes à distance, voire à l'étranger ce qui rajoute des contraintes. Les relations avec mes collègues me manquent, encadrement et collègues » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Avoir un très bon niveau d'autonomie, connaissance de l'entreprise des systèmes informatiques et autres, avoir et maintenir un bon réseau de contact sous peine d'être satelliser. Il faut savoir se débrouiller en cas de problème. A déconseiller à des personnes débutantes dans leur job ou dans leur entreprise ». (femme, 53 ans, cadre administratif, télétravail depuis plus de 4 ans)

3 – Être déjà bien intégré aux réseaux professionnels internes de l'entreprise ... pour diminuer le risque d'isolement

L'un des risques du télétravail est la diminution des liens avec l'entreprise et le développement de l'isolement. Certes 70% des télétravailleurs pensent que le télétravail n'a pas d'effet sur les relations avec les collègues, mais 18% pensent que le télétravail a un effet défavorable et 12% seulement un effet favorable.

Cela veut dire que si le télétravail ne détériore pas les liens, il en crée très peu.

L'une des réponses à ce risque est que le salarié dispose de liens forts AVANT de télétravailler : liens avec les collègues, liens avec la hiérarchie, liens avec les autres services. Cela veut dire qu'il doit être bien intégré dans l'entreprise AVANT de télétravailler.

C'est pourquoi certains accords d'entreprise prévoient une ancienneté minimale pour que le salarié soit éligible au télétravail (en général 1 ou 2 ans). C'est une bonne chose. Ce qui explique que peu de télétravailleurs de moins de 30 ans apparaissent dans notre échantillon (3%) ... même si les « jeunes » sont plus habitués aux contacts à distance.

« C'est difficile de commencer tout de suite en télétravail, qu'on soit jeune, en âge, dans le métier ou dans l'entreprise ; il faut d'abord se construire des habitudes et un réseau de travail efficaces (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« L'expérience et l'âge permet de mieux maîtriser le monde réel et virtuel ; une expérience longue et multiple est plus favorable au télétravail, on a ainsi une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise et des réseaux » (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« Cela va dépendre de l'interlocuteur, il faut d'abord nouer des relations en live et comprendre comment les autres travaillent avant de travailler avec eux à distance ; sinon c'est impossible car cela nécessite une certaine rigueur dans les échanges, dans ce mode collaboratif ; il ne faut pas d'indiscipline car c'est difficile à traiter à distance » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Quand on est jeune le télétravail n'est pas très adapté, car on ne connaît pas bien l'entreprise, ainsi que le métier, et on n'a pas encore construit son propre réseau efficace (souvent bâti initialement au télétravail) » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« Le management n'est pas enclin en général à donner du télétravail à des jeunes ou des débutants ; quelqu'un de jeune a besoin d'expérience et d'établir la confiance avant de prendre du télétravail, donc on rencontre moins de jeunes en télétravail » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Dans ma génération, on va aller plus facilement vers les autres, par médias interposés, pour résoudre un problème ; pour nous, la téléconférence est égal au présentiel » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« L'âge joue aussi, car ma carrière est derrière moi ; si je ne suis pas là, je n'ai pas peur d'un concurrent, personne ne prendra ma place » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« A déconseiller à des personnes débutants dans leur job ou dans leur entreprise. » (Femme, 54 ans, cadre comptable, plus de 4 ans de télétravail)

4 – Être conscient de la nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine) ... pour diminuer le risque d'isolement

L'évolution des relations avec les collègues se détériore quand le télétravail dépasse 3 jours par semaine :

- 1 jour/semaine : 14% pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable
- 2 ou 3 jours/semaine : 14% pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable
- 4 jours ou plus/semaine : 27% pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable

Cela veut dire qu'il faut privilégier le télétravail à temps partiel ne dépassant pas 3 jours par semaine.

« Au début de l'encadrement, il est essentiel de ne passer qu'une journée en télétravail, car c'est très compliqué à manager sinon ; je vais essayer ensuite de repasser à plus longtemps, car c'est vital pour moi » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Je suis contente d'être en télétravail ces jours-là ; par contre ce serait difficile et désagréable d'être tout le temps en télétravail, car on est coupé du monde » (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Si l'équipe est complètement en télétravail, cela entraîne une grosse perte de temps, c'est une difficulté de ne pas avoir de rapports humains, qui sont nécessaires pour surmonter des difficultés à s'en sortir tout seul » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Quand on a des sujets à travailler ensemble et à interagir, on a intérêt à avoir des rencontres régulières sur site; les modifications à faire : mieux se connaître et mieux programmer les rencontres; l'open space procure un mode de discussion plus libres et spontanées que chez soi » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« Je ne suis pas toujours à 100% avec le reste de l'équipe du bureau, je perds de l'information, il y a un effort à faire de part et d'autre pour rester au même niveau d'information, la limite du télétravail est un contact physique nécessaire » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière) »

« Il ne faut pas télétravailler à 100%. L'isolement est trop important. Nous avons besoin de communiquer entre adultes qui travaillent sur le même projet et la présence physique est importante. Le café du matin est très important, par exemple. Le télétravail à 100% est trop dangereux psychologiquement pour les personnes normalement sociables. » (Femme, 36 ans, cadre, 2 enfants, télétravail depuis plus de 4 ans 1 jour par semaine)

« Le temps optimum est de pouvoir être 1 ou 2j /semaine sur place, au bureau, être mieux intégré au groupe et vivre avec ses collègues ("potins", vie autour de la machine à café " etc.) » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

5 - Faire partie d'une famille télétravail-compatible

Ce n'est pas le salarié seul qui télétravaille, c'est toute la famille qui télétravaille.

Cela veut dire que le conjoint, mais aussi enfants selon les âges, vont vivre les impacts positifs ou négatifs du télétravail : il faut donc que l'ensemble de la famille accepte cette situation et cette acceptation peut évoluer selon les moments et selon l'âge des enfants en particulier.

« Tout le monde n'est pas fait pour le télétravail, certains n'y arrivent pas, par crainte d'être envahi chez soi par le travail. Il y a 2 dérives : une difficulté de concentration (l'environnement familial ne suit pas, il faut qu'il sache que vous êtes en train de télétravailler) et mettre le plus de limites possibles (s'astreindre à une discipline pour ne pas déborder ni d'un côté, ni de l'autre). » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« En période de travail intense on peut être pollué par les « soucis » familiaux ; et d'un autre côté c'est difficile aussi pour eux (les enfants), car quand ils rentrent de l'école ils ont fini leur journée, c'est un temps de détente, mais pour moi pas forcément ; donc je ne mange pas toujours avec eux et c'est mal vécu »(Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Il n'est pas facile de gérer le télétravail vis à vis de l'entourage, qui doit faire des concessions vis à vis du télétravailleur ; un équilibre est à trouver entre les sollicitations de l'entreprise et du boulot, et les contraintes de son entourage » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« On peut cohabiter avec des adultes ou des enfants grands qui comprennent les « règles », mais pas avec des enfants en bas âge, c'est impossible jusqu'à 12-13 ans ; mais je ne télétravaille jamais le mercredi, car

les ados ont des copains qui passent souvent ; je télétravaille quand il n'y a personne ici, dans la maison, quand il n'y a pas de passage » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Le télétravail nécessite des concessions en échanges, notamment concernant la frontière vie professionnelle vie privée, c'est une balance personnelle à développer, il n'y a pas de règle unique, il y a des avantages et des inconvénients dont il faut être conscient » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Mes enfants me reprochent ce mode de travail, car je suis tout le temps à mon bureau, sur mon ordinateur » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« D'un point de vue familial, la transition n'est pas évidente non plus, surtout si le conjoint ne travaille pas et n'arrive pas à faire la part des choses (le pire des contremaîtres... toute pause est perçue comme du temps qui aurait pu être utilisé pour les tâches ménagères...) » (homme, 35 ans, 2 enfants, cadre informatique, plus de 4 ans de télétravail à 100%)

6 - Habiter un logement télétravail-compatible

Le télétravail à domicile exige que le domicile soit adapté aux contraintes du télétravail. Seul le matériel informatique est fourni par l'entreprise.

- Surface suffisante : 1 espace réservé ou si possible 1 pièce réservée
- Installation de qualité suffisante : ambiance (température, ventilation, ...), installation électrique répondant aux normes de sécurité
- Mobilier suffisant : chaise, table, armoire de rangement, ... (parfois fourni par l'entreprise)
- Connexion aux réseaux rapides : ADSL, fibre optique, connexion 3G, ...
- Environnement adapté (bruits extérieurs, voisins, ...)

Parfois une partie des frais liés au logement est prise en charge par l'entreprise.³

« Je n'ai pas changé de résidence, mais j'ai une pièce et un bureau dédié, que j'ai aménagé, où je peux laisser mes affaires, même en cours, et une maison silencieuse ; il faut avoir un lieu de télétravail, c'est un confort appréciable » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« J'ai déménagé grâce au télétravail et j'ai pu m'installer dans un endroit plus agréable en IDF » (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« J'ai besoin d'avoir un espace fermé pour me consacrer à 100% à mon travail ; à la maison les enfants étant partis, j'ai récupéré une chambre pour en faire mon bureau et pouvoir être plus concentré » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

7 - Accepter l'idée de vivre le paradoxe « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »

Ce paradoxe est l'une des conclusions des enquêtes OBERGO. Il peut en choquer certains et tous les salariés ne sont pas prêts à l'admettre et à le vivre. D'ailleurs l'enquête OBERGO montre qu'une partie des télétravailleurs ne vit aucun dépassement d'horaire. Mais cette partie est encore minoritaire ...

« Mon temps de travail est plus long, mais masqué car la qualité est plus grande que si j'étais au bureau ; 2h en plus, c'est une partie du temps gagné sur les transports et je ne perds pas de temps en pauses avec les collègues » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Si je travaille le week-end, j'accepte plus facilement parce que je suis chez moi une partie de la semaine, on n'est plus tolérant dans ce contexte » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Ma charge de travail, bien que plus importante, ne m'est pas ressentie négativement ; jamais je ne me plains d'avoir trop travaillé, le ressenti chez soi est différent du bureau. » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« Ma charge de travail est ressentie comme très forte, mais le télétravail l'allège, car j'ai une plus grande productivité et moins de temps perdu sur les routes » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

³ En s'appuyant sur 35 accords d'entreprise déjà signés, l'OBERGO a mis au point un « Modèle d'accord d'entreprise IDEAL sur le télétravail » : on trouvera dans ce modèle des comparaisons des prises en charge prévues par certains accords (téléchargeable sur <http://www.ergostressie.com>)

« C'est un choix qui me convient, bien que la charge ressentie soit plus importante » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« L'effet de fatigue de travailler à la maison, c'est le problème de frontière, on a toujours l'impression d'être au travail, on est tout le temps « pollué » par le travail quand on est à la maison et on associe chez soi, le lieu physique, en permanence au travail » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« On ne sait pas toujours bien gérer son temps et s'arrêter, on a l'impression sinon de « voler son patron » et du coup on se met la barre un peu plus haut qu'au bureau et on s'impose des objectifs plus importants » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

Conditions liées aux caractéristiques des rapports sociaux : contrat de télétravail = contrat de confiance

8 - Avoir négocié et signé un contrat écrit de salarié en télétravail⁴

Il faut absolument que le salarié ait signé un avenant « télétravail » à son contrat de travail sinon il fait, souvent sans le savoir, du « télétravail au noir ». Il vaut mieux que cet avenant soit signé dans le cadre d'un accord d'entreprise sur le télétravail, mais l'accord d'entreprise n'est pas obligatoire.

Par contre, l'avenant écrit est obligatoire et protège le salarié en fixant avec précision les modalités du télétravail : plages de disponibilité, matériel fourni par l'entreprise, remboursements des frais par l'entreprise, disposition en, cas d'accident du travail,

« J'ai un avenant à mon contrat de travail qui reconnaît les jours télétravaillés et je dois déclarer ces jours (pour assurances, sécurité etc.) » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« Dans mon entreprise, le télétravail est « statué », sur la base du volontariat ; j'ai un avenant à mon contrat de travail, en accord avec mon manager, pour télétravailler chez moi 3j par semaine ; cet accord est « réversible » et validé par la RH. C'est un « code » avec des droits et des obligations, très clairs, comprenant un forfait annuel pour mon électricité et mon chauffage, plus une connexion ADSL, le tout payé par l'entreprise » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« C'est formulé clairement dans mon contrat de travail, je n'ai pas de temps minimal à passer au bureau, c'est très souple pour des raisons de service et cela a été décidé d'un commun accord (en moyenne je passe 2 à 3j /s en télétravail) » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

9 - Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise et le management

Le télétravail repose sur des rapports de confiance salarié/entreprise permettant l'acceptation et la négociation des ambiguïtés du contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté :

- ambiguïtés sur le non-contrôle du temps de travail, qui est pourtant l'une des bases du droit du travail français (en particulier quasi nécessité du forfait/jour sauf pour certains métiers du type téléopérateurs)

- ambiguïtés sur la gestion par objectifs : obligation de résultats et non de moyens, qui est pourtant la base du contrat salarial français.

Si la gestion de ces ambiguïtés est déjà le fait d'un certain nombre de cadres, la confiance réciproque salarié/entreprise est loin d'être toujours présente. C'est l'une des raisons principales pour lesquelles le télétravail est peu développé dans nos entreprises.

« Cet arrangement de travail flexible n'est pas proposé à tout le monde, il faut qu'il y ait une relation de confiance et un degré de maturité et d'autonomie, réclamés par le management » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Dans ce type de job, il existe une grande confiance, en télétravail, car l'informatique suit et c'est syndicalement reconnu et pas clandestin » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Selon la plus ou moins grande réticence du manager, le télétravail est possible dans certaines équipes plus que dans d'autres » (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

⁴ Voir « Modèle OBERGO d'avenant IDEAL sur le télétravail ». (téléchargeable sur <http://www.ergostressie.com>)

10 - Occuper un emploi « télétravaillable »

Tous les emplois ne sont pas éligibles au télétravail :

- Le travail doit pouvoir être exécuté techniquement à distance à domicile
- La présence physique du salarié n'est pas obligatoire pour la bonne marche de l'entreprise (problème en particulier des TPE - Très Petites Entreprises).

Si les métiers techniquement réalisables à distance sont de plus en plus nombreux, le nombre de métiers « télétravaillables » n'en est pas moins limité.

« C'est bien à condition de savoir être autonome dans son travail et d'avoir une fonction télétravaillable (Homme, 50 ans, Ingénieur-Informaticien)

« On pourrait adapter le télétravail à beaucoup plus de métiers qu'on croit ; ça me tient à cœur car je visite beaucoup d'entreprises et je vois des tas de jobs pouvant être télétravaillables ou au moins partiellement. Or on en le préconise pas assez, ni les employeurs, ni les médecins, ni les syndicats, surtout car la culture fait que le manager doit « voir » et avoir ses troupes sous ses yeux. » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Le télétravail fait repenser la relation au travail, il permet des accès à certains métiers réservés aux grandes villes, c'est très positif » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

11 - Exercer un métier intéressant

Accepter de supporter « plus de temps de travail » ne peut être envisagé que si le travail est intéressant et est source de plaisir.

« Le plaisir de mon métier est le même, mais en télétravail, j'ai pas bougé de ma pièce en téléphonant au monde entier ; ce voyage immobile est extraordinaire ; le plaisir d'être en contact avec le monde est encore plus grand avec un environnement très agréable et magnifique (Montagne) et bien installée dans ma maison » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« J'ai globalement plaisir à télétravailler, j'ai un grand jardin, j'habite à la campagne, j'ai un cadre de vie agréable, j'exerce mon métier dans les meilleures conditions possibles, par rapport à mes souhaits, donc le télétravail m'a ouvert une réelle opportunité de vie » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Je suis content d'être en télétravail, j'ai une grande fenêtre sur l'extérieur, il fait beau, c'est agréable » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

12 - Avoir une fonction bénéficiant d'un fort degré d' « autonomie »

Il faut que la fonction exercée bénéficie d'un fort degré d'autonomie dans l'organisation et puisse être gérée selon les modalités de la « gestion par objectifs »

« Je suis complètement autonome et je vois mon manager 2 fois par an, ce qu'il souhaite c'est avoir le moins de problèmes possibles » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« La hiérarchie est d'accord, si le client est content; c'est dans le contrat de télétravail, j'ai une liberté totale, une autonomie complète, tant que ça marche et qu'il y a des résultats, il n'y a pas de problème » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« On m'a proposé de télétravailler et je n'ai aucun souci avec le management; je gère mon temps et mes projets comme je veux, seuls les résultats comptent (nécessité d'un niveau de maturité dans le métier ou le poste, car les gens avec qui je travaille sont dans le monde entier » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« La société est américaine, mon manager italien, donc c'est le résultat qui compte et je m'organise comme je veux » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

2 – Entreprises : les 12 conditions de réussite du télétravail. Quelles « bonnes pratiques » ?

En répondant aux sondages, les responsables d'entreprises sont très favorables au développement du télétravail.

Dans la réalité ce développement est relativement faible puisque :

- Plus de 6 ans après l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail du 19 juillet 2005, 40 à 50 entreprises seulement ont signé un accord sur le télétravail.
- Le nombre de télétravailleurs, ayant signé un avenant « télétravail » à leur contrat de travail, dans chacune des entreprises est encore relativement faible :
 - Dans le secteur privé ou semi-public⁵ :
 - Renault : 900 télétravailleurs (sur 28 000 cadres et ETAM éligibles)
 - France Télécom : 1 000 (sur 100 000)
 - Accenture : 250 (sur 3 500)
 - Michelin : 50 à 100 (sur 8 000)
 - CNAF : 20 (sur 400)
 - Thales : 120
 - Banque de France : 75 (sur 450)
 - Alcatel –Lucent : 350 (sur 750)
 - Dans la fonction publique⁶ : quelques centaines seulement sur 4 millions d'agents (1 télétravailleur sur 2700 dans la fonction publique d'Etat. "*Dans le secteur public, le télétravail est une pratique encore embryonnaire avec des expériences positives et variées. On recense une vingtaine d'expérimentations formalisées et quelques centaines de télétravailleurs identifiés.*"

En complément des « 12 conditions de réussite du télétravail pour le salarié », nous avons dressé une liste des « bonnes pratiques » mises en valeur par les télétravailleuses et télétravailleurs ayant participé à l'enquête.

Ces « bonnes pratiques » sont souvent communes avec celles qui concernent la mise en place de n'importe quelle nouvelle organisation.

Mais la mise en place de cette nouvelle organisation du travail doit tenir compte des SPECIFICITES du télétravail : difficultés pour calculer la RENTABILITE, nécessité de CONFIANCE réciproque, risque de disparition du LIEN SOCIAL, double VOLONTARIAT, REVERSIBILITE, CONTRACTUALISATION,

- c'est une organisation du travail pour laquelle le calcul de RENTABILITE économique est délicat (condition n°1)
- c'est une organisation du travail qui exige de la CONFIANCE réciproque (conditions n°2)
- c'est une organisation du travail qui risque de faire décroître le lien social (condition n°3 et n°8)
- c'est une organisation du travail qui exige que le SALARIE soit VOLONTAIRE : c'est dire qu'il faut une adhésion au projet de la part du salarié qui sera facilitée par l'existence d'un accord collectif et d'un CONTRAT individuel (conditions n°6 et 12) prévoyant le REVERSIBILITE

⁵ Estimations 2011 sachant qu'il existe peu de chiffres publics

⁶ Source : "Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique " - Rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) - juillet 2011

- c'est une organisation qui exige que l'ENTREPRISE et le MANAGEMENT soient VOLONTAIRES : c'est dire qu'il faut une adhésion de tout le management au projet (conditions n°4, 5, 7 et 12)
- c'est une organisation qui doit prévenir le risque d'ARBITRAIRE dans le choix des salariés (conditions n°10, 11 et 12)

1 – L'entreprise doit être pleinement convaincue que l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés est une source d'augmentation de la productivité

Pour le moment peu d'entreprises sont assez convaincues de l'intérêt du télétravail pour le considérer comme une organisation économiquement intéressante : l'impression donnée par certains accords d'entreprise, et la pratique quotidienne, est que le télétravail est une concession accordée à certains salariés pour leur « faire plaisir ».

Il est vrai qu'il n'existe pas encore de méthode de calcul du RSI (Retour sur Investissement) du télétravail et les discours des prophètes du télétravail sont trop excessifs pour être crédibles en promettant tout à la fois :

- Amélioration de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise
 - * Par une meilleure productivité des salariés
 - * Par la diminution des coûts de locaux
 - * Par la diminution des coûts liés à la gestion du stress
 - * Par la diminution des coûts d'absentéisme, ...
- Amélioration des conditions de travail des salariés
 - * Par la réduction des temps de trajet domicile/bureau
 - * Par une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle
 - * Par la diminution du stress, ...
- Amélioration de l'empreinte carbone de l'entreprise (réduction des émissions de gaz à effet de serre) ;
- Amélioration de la vie la société
 - Emploi des populations exclues du marché du travail,
 - Moins de bouchons sur les routes
 - Moins de difficultés dans les transports en commun
 - Meilleur aménagement du territoire
 - Maintien des emplois dans les zones rurales
 - Réduction des impacts sanitaires de la pollution dans les centres urbains, ...
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise ;
 - * Prise en compte des bases du « développement durable » (Action sur l'environnement, ...)
 - * Prise en compte des bases de la lutte contre les RPS (Risques Psycho-Sociaux)
 - * Prise en compte des bases de la RSE (Responsabilité Sociale de l'entreprise)

Tout ceci est évidemment trop beau pour être vrai, et chaque entreprise doit faire ses propres estimations des avantages et inconvénients du télétravail en choisissant ses objectifs.

Ce que montre l'enquête OBERGO, c'est que le télétravail est source :

- d'amélioration de la qualité de vie dans le travail et hors travail de la majorité des télétravailleurs qui ont choisi cette organisation
- d'amélioration de la qualité du travail accompli en télétravail

Evidemment cela ne suffit pas à être certain du RSI du télétravail : tant que l'entreprise n'est pas persuadée que cette nouvelle organisation est intéressante et pour elle et pour les salariés, il vaut mieux qu'elle ne lance pas le projet « télétravail ».

« Mon entreprise considère le télétravail à la fois comme un progrès de la qualité de vie des salariés et comme une vitrine d'entreprise dans le secteur des télécommunications. » (Homme, 50 ans, cadre supérieur, recherche)

« Je travail plus clairement, j'ai moins d'interruptions, de perturbations ; je suis moins disponible aux autres (collègues) car j'ai pas de micro-interruptions « de convivialité » et je ne suis pas dérangé par ma collègue qui partage mon bureau » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Meilleure qualité de travail, car on n'est pas soumis aux contraintes et aux nuisances sur les lieux de travail, comme interruptions fréquentes, bruits, fatigue liée à la présence des autres et aux déplacements » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Je suis beaucoup plus efficace, ma productivité est meilleure ; dans un bureau, on traite les sujets moins en profondeur car on est souvent dérangé » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« C'est meilleur qualitativement, car il y a moins d'interruptions qu'en open space, une plus grande concentration, les sujets sont traités plus rapidement et plus complètement et les initiatives sont plus souvent approfondies » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« L'entreprise gagne en temps de travail et aussi sur son image, ainsi que sur le confort et le « bonheur » des salariés » (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

« Socialement, le télétravail est une énorme avancée qui permet de mieux gérer sa vie professionnelle et personnelle » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« C'est gagnant-gagnant, pour l'entreprise moins de locaux et moins dispersion dans le travail » (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« Moins d'empreinte au niveau des transports et ça minimise les risques d'accident de voiture » (Homme, 50 ans, Ingénieur-Informaticien)

« L'entreprise est gagnante et ne consacre pas de temps à s'occuper de moi (pas de réunions de coordination) ; je n'occupe pas d'espace à eux, je n'use pas leur matériel et j'ai le même salaire » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

2 - Admettre que cette organisation du travail repose sur la confiance réciproque entreprise/salarié(e)

Cette nécessité de confiance réciproque est constamment rappelée par les intéressés, qu'ils soient télétravailleurs ou managers de télétravailleurs.

Elle est d'ailleurs souvent rappelée dans les accords d'entreprise sur le télétravail.

C'est évidemment le principal obstacle à la réussite du télétravail : la confiance dans les rapports sociaux est peu répandue et demande du temps.

« Cela a mis un peu de temps à se mettre en place, j'étais le premier à le faire dans ma société ; mon manager me fait maintenant confiance, ainsi qu'aux autres, et lui-même en fait aussi de temps en temps, j'ai essaimé » (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

« Le télétravail n'est pas dans la logique du management à la française ; il ne favorise pas le « flicage », mais si on est correctement encadré, il n'y a pas de problème ; c'est par ailleurs un bon révélateur des problèmes, dont de management » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Ce n'est pas pareil, car on n'est pas en « visuel » ; donc pour arriver à obtenir les mêmes résultats ça prend plus de temps, car la confiance vient petit à petit » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Mais la mentalité française ne s'y prête pas, le manager aime avoir son équipe sous ses yeux, les boîtes françaises y sont assez réticentes » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« Pour le management et le pilotage fonctionnel, là les relations sont plus compliquées, certains ne sont pas habitués, donc « pseudo présence » quotidienne, appuyée sur la confiance » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« La culture fait que le manager doit « voir » et avoir ses troupes sous ses yeux ». (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

3 – Prendre les moyens de maintenir le lien social : nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)

Cette condition de réussite est la même que celle qui concerne les salariés (conditions de réussite n°4).

L'évolution des relations avec les collègues se détériore quand le télétravail dépasse 3 jours par semaine :

- 1 jour/semaine : 14% pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable
- 2 ou 3 jours/semaine : 14% pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable
- 4 jours ou plus/semaine : 27% pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable

Cela veut dire qu'il faut privilégier le télétravail à temps partiel ne dépassant pas 3 jours par semaine.

« Au début de l'encadrement, il est essentiel de ne passer qu'une journée en télétravail, car c'est très compliqué à manager sinon ; je vais essayer ensuite de repasser à plus longtemps, car c'est vital pour moi » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Je suis contente d'être en télétravail ces jours-là ; par contre ce serait difficile et désagréable d'être tout le temps en télétravail, car on est coupé du monde » (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Si l'équipe est complètement en télétravail, cela entraîne une grosse perte de temps, c'est une difficulté de ne pas avoir de rapports humains, qui sont nécessaires pour surmonter des difficultés à s'en sortir tout seul » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Quand on a des sujets à travailler ensemble et à interagir, on a intérêt à avoir des rencontres régulières sur site; les modifications à faire : mieux se connaître et mieux programmer les rencontres; l'open space procure un mode de discussion plus libres et spontanées que chez soi » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« Je ne suis pas toujours à 100% avec le reste de l'équipe du bureau, je perds de l'information, il y a un effort à faire de part et d'autre pour rester au même niveau d'information, la limite du télétravail est un contact physique nécessaire » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière) »

4 - Gérer la mise en place de cette nouvelle organisation

La mise en place de cette nouvelle organisation doit être gérée comme celle des autres changements : il faut organiser un projet avec une équipe projet avec des moyens et des objectifs précis et ... limités.

«Ca marche bien, si c'est favorisé par l'entreprise, si c'est encadré avec des règles claires, si le comportement de l'entreprise est sincère et honnête, dans ce cas il n'y a pas de problème (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« Il faut beaucoup plus de rigueur pour arriver à établir la confiance professionnelle et asseoir sa légitimité qu'au bureau, il faut plus se rencontrer en cas de conflits ou d'incompréhension, c'est une dynamique différente » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Il faut exiger une équipe hiérarchique motivée par cette nouvelle activité, et non des responsables désignés, simplement volontaires parce qu'une opportunité se présente et que cela fait bien sur une carte de visite ! »(homme, 57 ans, agent de maîtrise, télétravail depuis plus de 4 ans à 100%)

5 - Informer et convaincre toute la ligne hiérarchique sur les raisons et objectifs du changement

La mise en place du télétravail doit être un projet d'entreprise connu et compris par tous.

Il est très étonnant d'entendre dire que les « managers intermédiaires » ou les « petits chefs » s'opposent au télétravail et sont les véritables freins au développement du télétravail: leurs

réticences ne sont que le reflet, le plus souvent, du fait que la direction de l'entreprise est peu convaincue de l'intérêt du télétravail.

« Il existe des différences importantes entre les situations des télétravailleurs, cela va de « l'enviable » au « pourrissement » de la vie de certains (jusqu'à la mise au placard) ; le pivot c'est le management, s'il est bon c'est le bonheur, s'il est mauvais c'est l'enfer ! » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Il serait nécessaire d'améliorer l'image du télétravailleur ; le management ne propose pas spontanément ce mode de travail, il faut aller soi-même chercher l'information ; il faudrait promouvoir le télétravail et faire changer les mentalités à ce sujet (du type « alors demain tu es en congés ? » ou « je te dérange pas demain, tu es en télétravail ») » (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Le management à la française n'étant pas favorable au télétravail, ça peut être aussi formidable et bénéfique qu'horrible et destructeur »(Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Quand elles existent, les relations sont en présentiel, et ensuite à distance, mais peu fréquentes, car le management pour encadrer est manquant » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Le télétravail ne doit pas être vécu comme une contrainte mais comme une liberté d'organiser son travail. Il nécessite un niveau important de maturité du management qui doit fixer des objectifs raisonnables en faisant abstractions du lieu de travail et de l'emprise qu'il a sur ses subordonnés. En gros je me sens à l'aise car je suis dans une entreprise américaine qui est très pragmatique sur ce sujet. Je ne suis pas certaine que l'on trouve la même attitude dans des entreprises franco française. » (homme, 58 ans, télétravail depuis 1 an)

« Il faut absolument que les cadres supérieurs pensent aussi à ceux qui sont en télétravail et communiquent davantage avec eux. Ce qui malheureusement n'est pas souvent le cas et le télétravailleur est souvent exclus des nouveaux projets. »(Femme, 45 ans, employée)

6 - Négocier un accord d'entreprise sur le télétravail

Si elle respecte les modalités prévues par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail de 2005 l'entreprise peut lancer un projet de télétravail (après information et consultation du Comité d'Entreprise) sans signer d'accord d'entreprise spécifique.

En fait, il est beaucoup plus intéressant qu'elle signe un accord d'entreprise avec les organisations syndicales afin d'adapter et surtout de préciser les modalités de l'accord national. Cela lui permet d'éviter l'arbitraire en mettant au point un « avenant télétravail » au contrat de travail valable pour toute l'entreprise ; règles d'éligibilité des salariés et des emplois au télétravail, motifs d'acceptation et de refus, modalités de participation financière aux frais du télétravail à domicile, ...

En effet un accord d'entreprise n'est pas obligatoire mais un avenant individuel est obligatoire pour chaque télétravailleur⁷.

En laissant télétravailler des salariés n'ayant pas signé d'avenant « télétravail » l'entreprise prend de grands risques juridiques : accidents du travail, travail dissimulé, dépassement d'horaires, ...

« Le télétravail reste une modalité non prise en compte, c'est vu comme quelque chose de temporaire qu'on ne veut pas officialiser , le management mais aussi les Représentants du Personnel n'y sont pas préparés » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Il faut établir des règles et des limitations précises pour le télétravail ; s'il est accepté et il n'y a pas de suspicion sur le télétravail effectué, un climat de confiance est instauré à ce sujet ; il faut donc convaincre tout le monde à tous les niveaux hiérarchiques » (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

« Il est indispensable de négocier un accord de télétravail avant de l'appliquer dans une entreprise car de nouvelles règles de fonctionnement sont indispensables dans le cas du télétravail (respect de la vie privée, contrôle du temps de travail, disponibilité du salarié, conditions de sécurité, respect des conditions

⁷ Voir « Modèle d'accord d'entreprise IDEAL sur le télétravail » et une « Modèle d'avenant IDEAL sur le télétravail ». déjà cités(téléchargeables sur <http://www.ergostressie.com>)

collectives et du code du travail, utilisation de matériel spécifique etc.). » (Homme, 50 ans, cadre supérieur, recherche)

7 - Concevoir et mettre en place de nouvelles méthodes de management et de nouvelles procédures

La gestion à distance exige à la fois de nouvelles méthodes de management et de nouvelles procédures :

- Méthode de management à distance permettant de maintenir le lien social : gestion par objectif, règles de répartition des jours de télétravail dans un même service et de fixation des plages de disponibilité, rendez-vous téléphoniques, utilisation de la webcam, téléconférence, ...
- Nouvelles procédures : transmission des données, règles de fixation des réunions, règles de confidentialité, règles de sécurité informatique et de lutte contre la cybercriminalité, ...

Ces méthodes et procédures sont parfois bien connues des services ayant l'habitude de travailler à distance (services commerciaux par exemple) mais souvent ignorées des autres services.

« La culture numérique est collaborative, c'est un esprit d'équipe à distance, et ce n'est pas souvent pris en compte, or ce serait un atout pour le télétravail » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Il faut trouver de nouvelles routines et de nouvelles règles dans ce mode de travail pour diminuer le stress de transition » (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« Les outils pour vivre ensemble à distance ne sont pas mis en place, alors qu'avec les outils numériques (visioconférence, Skype etc..) ce serait possible pour renforcer le lien en groupe » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Nécessité de visioconférences ou web conférences, ainsi que de missions et objectifs précis, sinon c'est moralement difficile, surtout quand on est à plein temps en télétravail, celui qui n'est pas là a tort, risques psychosociologiques » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« C'est la fin de la génération « tout individuel », c'est la vie en réseau qui prime ; le type de lien qui est en train de s'imposer, y compris dans les entreprises, c'est un travail en réseau sélectif, connecté, mais avec les « siens », car sans réseau on ne va pas très loin ; c'est une nouvelle pratique collaborative, d'un nouveau style, et si le boulot est fait peu importe ! » (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

« Si l'équipe est complètement en télétravail, cela entraîne une grosse perte de temps, c'est une difficulté de ne pas avoir de rapports humains, qui sont nécessaires pour surmonter des difficultés à s'en sortir tout seul » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Les relations avec mes collègues me manquent, encadrement et collègues ; pour télétravailler ensemble, il faut une phase d'apprentissage des nouvelles technologies pour arriver à communiquer d'une façon informelle avec les autres ; ça peut être compliqué, car certains on du mal à s'adapter ; il faut aussi un apprentissage pour piloter des équipes à distance, voire à l'étranger ce qui rajoute des contraintes » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Négocier des journées de présence obligatoires à l'entreprise pour ne pas perdre le lien social et rater des réunions internes/ des événements. Etre souple sur les jours de télétravail : instituer une règle de fonctionnement exemple tous les mardis/jeudis présence obligatoire à l'entreprise mais être souple aussi pour permettre une adaptabilité des salariés. » (homme, 45 ans, cadre recherche, 3 ans de télétravail)

« Quand on a des sujets à travailler ensemble et à interagir, on a intérêt à avoir des rencontres régulières sur site; les modifications à faire : mieux se connaître et mieux programmer les rencontres; l'open space procure un mode de discussion plus libres et spontanées que chez soi » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur)

« Je ne suis pas toujours à 100% avec le reste de l'équipe du bureau, je perds de l'information, il y a un effort à faire de part et d'autre pour rester au même niveau d'information, la limite du télétravail est un contact physique nécessaire » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière) »

« Au début de l'encadrement, il est essentiel de ne passer qu'une journée en télétravail, car c'est très compliqué à manager sinon ; je vais essayer ensuite de repasser à plus longtemps, car c'est vital pour moi » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Mettre en place des moyens simples de suivi des plannings équipe pour reconnaître facilement qui est en télétravail . Faire confiance aux salariés. » (homme, 45 ans , cadre recherche, 3 ans de télétravail)

« L'entreprise doit privilégier aussi des moments en direct (live) et organiser ces moments, c'est important également » (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

8 - Mettre en place des formations

La réussite de tout changement exige des formations : pour le télétravail il s'agit de prévoir des formations pour tous : la ligne hiérarchique, les télétravailleurs et leurs collègues.

« Le télétravail doit faire partie d'une action de formation, c'est intéressant pour les gens de connaître ce mode de travail (notamment d'un point de vue sécurité : transports, risque d'accident etc...) ; pour cela, il faut s'approprier tous les outils numériques, formation et culture » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« J'ai eu une session de formation pour préparation au télétravail, qui était très bien ; elle pointait du doigt les choses à surveiller, le changement de mode de vie que ça impliquait et comment trouver de nouvelles façon de fonctionner et des routines adaptées au télétravail » (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« Il y a une formation dispensée : apprendre à travailler à distance et notamment apprendre à animer une équipe à distance (équipe virtuelle) et multiculturelle ; c'est nécessaire car il y a beaucoup à apprendre du coté culturel » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« Il y a une formation adaptée, d'une journée, pour faire attention à l'isolement et faire le nécessaire pour son installation » (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« Une formation est dispensée pour les débutants sur la gestion du temps » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Il faudrait aussi apprendre aux autres à travailler avec des télétravailleurs, pour ne pas les « oublier » dans la boucle d'informations et de communication. Il faut que ce soit quelque chose d'intégré dans l'entreprise » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

9 - Reconnaître les particularités du « travail nomade » et du « télétravail occasionnel »

De plus en plus, le télétravail « traditionnel » envisagé dans la plupart des accords (1, 2, 3 ou parfois 4 jours par semaine de manière régulière à domicile) ne sera qu'un des aspects du télétravail.

Dans la pratique on trouve de nombreuses utilisations du mot « télétravail » pour les salariés sachant que 27% des salariés disposent d'un outil de mobilité (70% des cadres) :

- Télétravail dans les bureaux de l'entreprise mais avec des collègues et une hiérarchie éloignés (par exemple, suite à un transfert des locaux de l'entreprise)
- Télétravail en télécentre propre à l'entreprise : le télécentre fait donc partie des bureaux de l'entreprise (même situation que la ligne précédente)
- Télétravail en télécentre interentreprise : il est pris en considération par la loi et, explicitement, dans certains accords d'entreprise.
- Télétravail salarié à domicile de " débordement régulier " (en plus du travail normal au bureau)
- Télétravail salarié à domicile « occasionnel », par exemple pour tenir un délai urgent : effectué en général sans document écrit contractuel

- Télétravail « exceptionnel » (circonstances atmosphériques, grèves des transports, épidémie, ...) : effectué en général sans document écrit contractuel
- Télétravail effectué par les salariés « nomades », qui travaillent aussi bien au bureau, que chez le client, le fournisseur, dans le train, dans l'hôtel, dans l'avion, dans l'aéroport ... ou à domicile: effectué en général sans document écrit contractuel

L'entreprise doit traiter en priorité les problèmes soulevés par le « travail nomade » ou le « télétravail occasionnel » sinon vont se multiplier encore plus qu'aujourd'hui les situations ambiguës de « télétravail noir ».

10 - Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les métiers

Le télétravail est séduisant et les demandes de télétravail seront de plus en plus nombreuses venant de la part des salariés. Toutes ne peuvent et ne doivent être satisfaites bien que la possibilité de « faire du télétravail » deviendra peu à peu ressenti comme un « droit » chez certains..

Les raisons d'un refus peuvent être nombreuses et pour éviter tout sentiment d'arbitraire doivent clairement être expliquées par l'entreprise.

Cela veut dire que :

- la liste des emplois « télétravaillables » doit être connue de tous. C'est ainsi que certains accords dressent la liste des critères «excluant » certains emplois.
- les critères d'éligibilité d'un salarié au télétravail doivent aussi être connus. (voir condition n°11 ci-après)
- S'il existe des « quotas » de télétravailleurs à ne pas dépasser dans un même service, ces quotas doivent être publiés et déterminés à l'avance.

« Il faut s'assurer que les missions peuvent vraiment être remplies à distance. Veiller à ce que cette possibilité résulte d'un consensus, ne génère pas de frustration dans l'encadrement ni de jalousie parmi les collègues afin d'être communément reconnue et acceptée. » (Homme, 47 ans, 3 enfants, cadre commercial, télétravail depuis 3 ans)

«En fonction des postes que l'on a, le télétravail se prête plus ou moins bien à l'activité, mais avec le développement de l'informatique beaucoup de fonctions pourraient s'y prêter (Homme, 50 ans, Ingénieur-Informaticien)

« Le télétravail donne plus de décontraction, c'est profitable et la productivité est meilleure, surtout pour les métiers de créativité et d'inspiration » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Cela ouvre d'autres portes vers d'autres métiers, aujourd'hui on peut travailler dans un grand Groupe international, en pleine nature ; cela permet une certaine délocalisation individuelle » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

11 – Aider les salariés à comprendre que le télétravail n'est pas adapté à tous les salariés ...

Le télétravail est séduisant et les demandes de télétravail seront de plus en plus nombreuses venant de la part des salariés. Cela est d'autant plus vrai quand les conditions de travail « au bureau » se détériorent : le développement de l'*open space* et des « bureaux flexibles partagés » induit des demandes de télétravail dont le but est de permettre au salarié de fuir ces conditions de travail détestables.

Toutes les demandes ne peuvent et ne doivent être satisfaites soit du fait du métier (voir condition n°10), soit du fait du salarié.

Les raisons d'un refus peuvent être nombreuses et pour éviter tout sentiment d'arbitraire doivent clairement être expliquées par l'entreprise.

Cela veut dire que les critères d'éligibilité d'un salarié au télétravail doivent aussi être connus.

Cela veut dire aussi que l'entreprise doit aider le salarié à être lucide sur les « 12 conditions de réussite du télétravail » présentées dans le chapitre précédent.

12 - ... mais reconnaître que le télétravail n'est ni une récompense, ni un privilège réservés à certains.

Il faut se rappeler en permanence que le télétravail est une méthode d'organisation du travail : ce n'est pas un outil de récompense accordé à certain et refusé aux autres.

« Il manque une transparence de l'entreprise sur le télétravail, c'est un peu une faveur, une dérogation, qui n'est pas instituée. Ceci peut générer de la jalousie » . (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Personne n'est venu m'aider à m'installer, y compris pour la partie technique ; on estime que c'est déjà une faveur » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Sur la carrière, c'est plus difficile à dire, car le manager peut avoir un double discours :le télétravail est un avantage en nature, mais il est d'accord pour que je l'exerce (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

« Mon manager pourrait s'en servir comme argument en sa faveur dans les négociations personnelles et professionnelles » (Homme, 42 ans, 3 enfants, Développeur Informatique)

« De mon point de vue personnel, ce système peut être très pernicieux quand la volonté du management est d'isoler les gens chez eux pour "mieux régner et diviser"... (femme, 42 ans cadre, télétravail à 50% à domicile)

« Le télétravail dans mon entreprise est à peine toléré malgré un accord signé par les syndicats : il est pratiqué officieusement avec accord des managers car le télétravail officiel (clause dans le contrat) est pratiquement toujours refusée (il faut justifier un temps de transport dépassant 1h30 ou des raisons de santé) » .(Femme, 55 ans, cadre, entreprise de télécom)

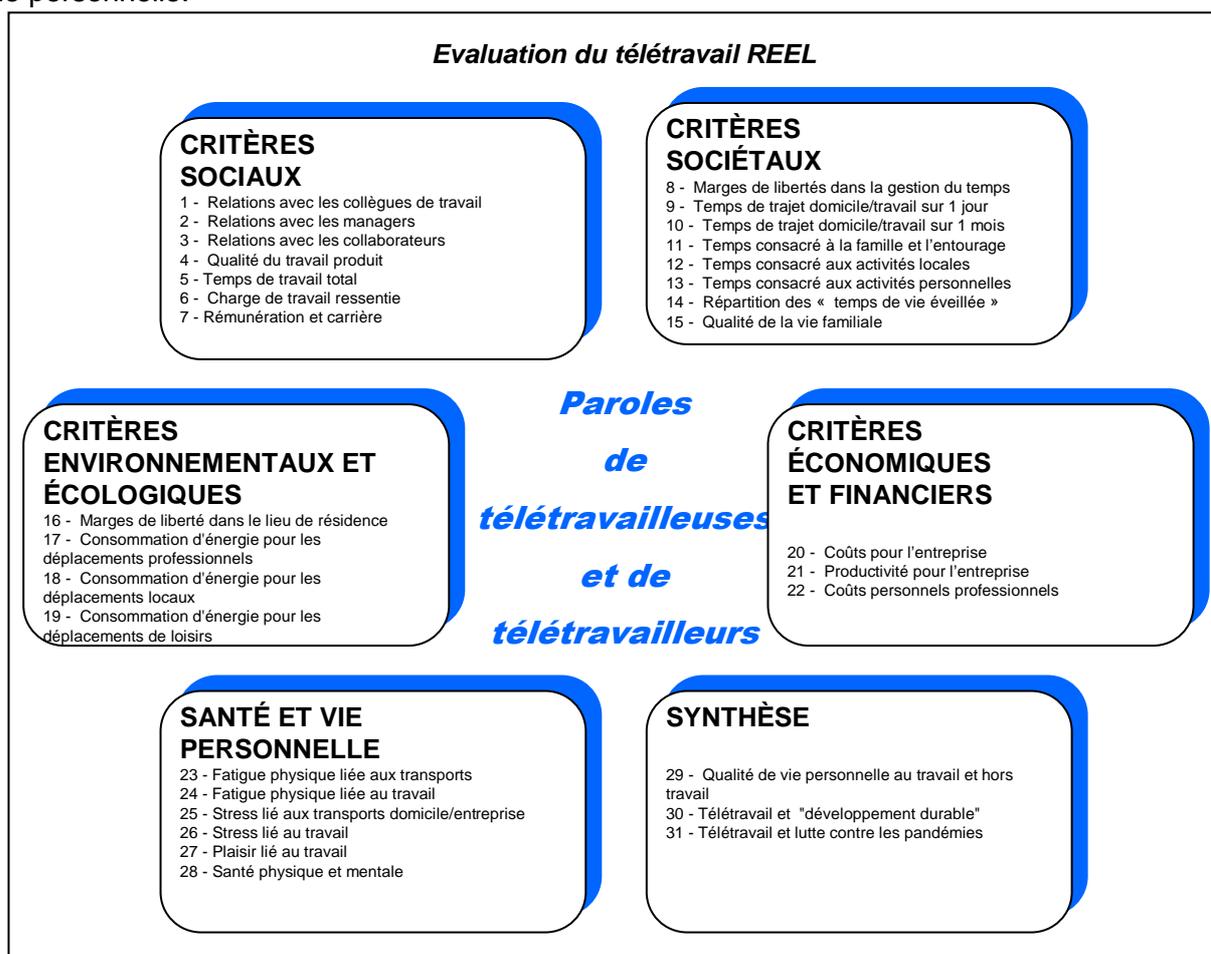
« Dans une entreprise comme la mienne, le télétravail est assez mal perçu. J'ai toutefois réussi à convaincre ma direction... mais au prix de "menaces" d'arrêter le télétravail à tout moment selon mon attitude au travail (officiellement, c'est en fonction de mes résultats, mais on me rappelle à tout instant que c'est plus mon attitude qui compte - ex : respect des horaires à 1mn près, plus grande implication dans les projets de l'entreprise). » (Femme, 28 ans, employée)

« Je dois renoncer au télétravail car j'ai une hiérarchie non favorable, selon l'adage "Loin des yeux, loin du cœur" ; ma hiérarchie souhaite ma présence physique même si cela n'apporte rien dans le travail qui m'est demandé. » (femme, 50 ans, cadre)

3 - Les résultats détaillés de l'enquête OBERGO 2011/2012 sur le télétravail salarié REEL

Cette enquête a été faite auprès des télétravailleuses et des télétravailleurs de mai 2011 à février 2012 par des entretiens individuels approfondis et par des réponses à un questionnaire interactif sur Internet (voir en annexe la méthodologie et les caractéristiques de l'échantillon de l'enquête).

Elle avait pour but de demander aux salarié(e)s concerné(e)s d'évaluer les évolutions que leur ont apportées le télétravail en utilisant les critères traditionnels de jugement du développement durable (critères sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques) et sur les impacts sur leur santé et vie personnelle.



Les télétravailleuses et télétravailleurs qui ont participé à cette enquête sont en majorité très favorables au télétravail : les difficultés et les contraintes qu'ils mettent en valeur sont donc particulièrement intéressantes à prendre en compte ...

L'échantillon des salarié(e)s qui ont accepté de participer à l'enquête est très varié (genre, âge, situation de famille, localisation,... - voir en annexe) mais il est essentiellement composé de télétravailleuses et de télétravailleurs cadres, volontaires à 100% et satisfaits du télétravail.

Evidemment cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de télétravailleuses et de télétravailleurs non volontaires et non satisfaits ... mais ils sont probablement plus réticents à participer à des enquêtes car il est toujours difficile d'accepter de dire, quand on est salarié, que l'on n'est pas d'accord avec ce qui apparaît comme étant lié aux « nouvelles technologies ».

Une confirmation : les éléments positifs mis en valeur par des « satisfaits du télétravail »

Sans surprise les éléments positifs mis en valeur par les réponses de cet échantillon composé de « satisfaits du télétravail » viennent, en général, confirmer une partie des arguments des « pro » télétravail

Confirmation de l'enquête précédente : réussir le télétravail c'est accepter de supporter les exigences du paradoxe: « Plus de temps de travail/ plus de qualité de vie ».

3 – 1 Facteurs sur lesquels le télétravail a des impacts positifs sur les conditions de travail

Le télétravail apparaît, pour la plupart des télétravailleurs, comme étant une source d'améliorations dans les domaines suivants (voir tableau 1) :

- *qualité de leur vie personnelle (travail + hors travail) : 90% des réponses (82% si pas de contrat, 76% si télétravail à 100% du temps et 73% si télétravail non volontaire à 100%)*
- *qualité de vie familiale : 84% (81% chez les femmes et 87% chez les hommes)*
- *marges de libertés dans la gestion du temps : 83%*
- *diminution du stress liés aux transports : 81%*
- *répartition « temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels » 78%*
- *amélioration de leur productivité pour l'entreprise : 77%*

3 – 2 Facteurs sur lesquels le télétravail é des effets négatifs sur les conditions de travail

Le télétravail apparaît comme ayant des impacts négatifs dans les domaines suivants (voir tableau 2) :

- *Augmentation de leur temps de travail : 64% (74% pour les salariés télétravaillant depuis plus de 4 ans)*
- *Augmentation des coûts personnels liés à l'activité professionnelle: 35% (48% si pas de contrat et 46% si pas d'accord d'entreprise sur le télétravail)*
- *Augmentation de la charge de travail ressentie : 22% (mais 37% si non volontaire à 100%). Mais il faut constater que dans l'enquête qualitative (entretiens individuels et les commentaires écrits à la fin des questionnaires), les problèmes liés à la charge de travail sont beaucoup plus importants que ne laissent apparaître les chiffres de l'enquête quantitative (réponses aux questions fermées du questionnaire).*

3 – 3 Facteurs pour lesquels le télétravail a peu d'effets sur les conditions de travail

Le télétravail apparaît comme ayant peu d'effets dans les domaines suivants (voir tableau 3) :

- *Rémunération et évolution de carrière : 79%*
- *Relations avec la hiérarchie ou les collègues : 70% (mais 57% pour celles et ceux qui télétravaillent 4 jours ou plus par semaine et 27% déclarent que les relations avec les collègues se sont détériorées)*
- *Relations avec les collaborateurs que vous encadrez : 68%(mais 55% pour celles et ceux qui télétravaillent 4 jours ou plus par semaine et 18% déclarent que les relations avec les collaborateurs se sont détériorées)*
- *Charge de travail ressentie : 55%*
- *Temps consacré aux activités locales : 52% (mais 42% déclarent que ce temps est plus important)*

3 – 4 Quelques critères importants (voir tableau 5)

Le nombre de jours de télétravail par semaine joue un rôle important notamment sur l'évolution des relations avec les collègues et les managers : plus le nombre de jours de télétravail par semaine est élevé, plus les télétravailleurs estiment que les relations se détériorent (graphique A du tableau 5)

Par contre l'ancienneté dans le télétravail ne semble pas avoir une grande importance sur les relations, mais le niveau de satisfaction sur la qualité de vie baisse avec l'ancienneté (graphique B du tableau 5)

Le niveau de volontariat a des impacts importants : le temps de travail et la charge de travail sont ressenties comme étant plus élevées pour les télétravailleurs qui ne sont pas volontaires à 100% (graphique C du tableau 5)

De même, bénéficier d'un accord d'entreprise et d'un contrat de travail est important : les coûts personnels liés à l'activité professionnelle sont ressentis comme beaucoup plus élevés chez les télétravailleurs qui télétravaillent sans accord d'entreprise et/ ou sans contrat (graphique D du tableau 5)

3 – 5 Un avertissement : les éléments négatifs, les difficultés et les limites mis en valeur par ces mêmes salariés non suspects d'être « anti- télétravail »

Mais l'intérêt des réponses de cet échantillon vient surtout du fait que ces salariés ne sont pas suspects d'être opposés au télétravail et que les difficultés et les craintes qu'ils font apparaître dans leurs témoignages écrits ou lors des entretiens sont donc à prendre avec beaucoup de considération.

La description de leur vécu, et en particulier du paradoxe exprimé par une grande partie d'entre eux « plus de temps et de charge et de travail/ plus de qualité de vie », nous aide à comprendre les conditions de réussite du télétravail pour les salariés et pour les entreprises.

Tableau 1 : évolutions positives des conditions de vie et de travail liées au télétravail

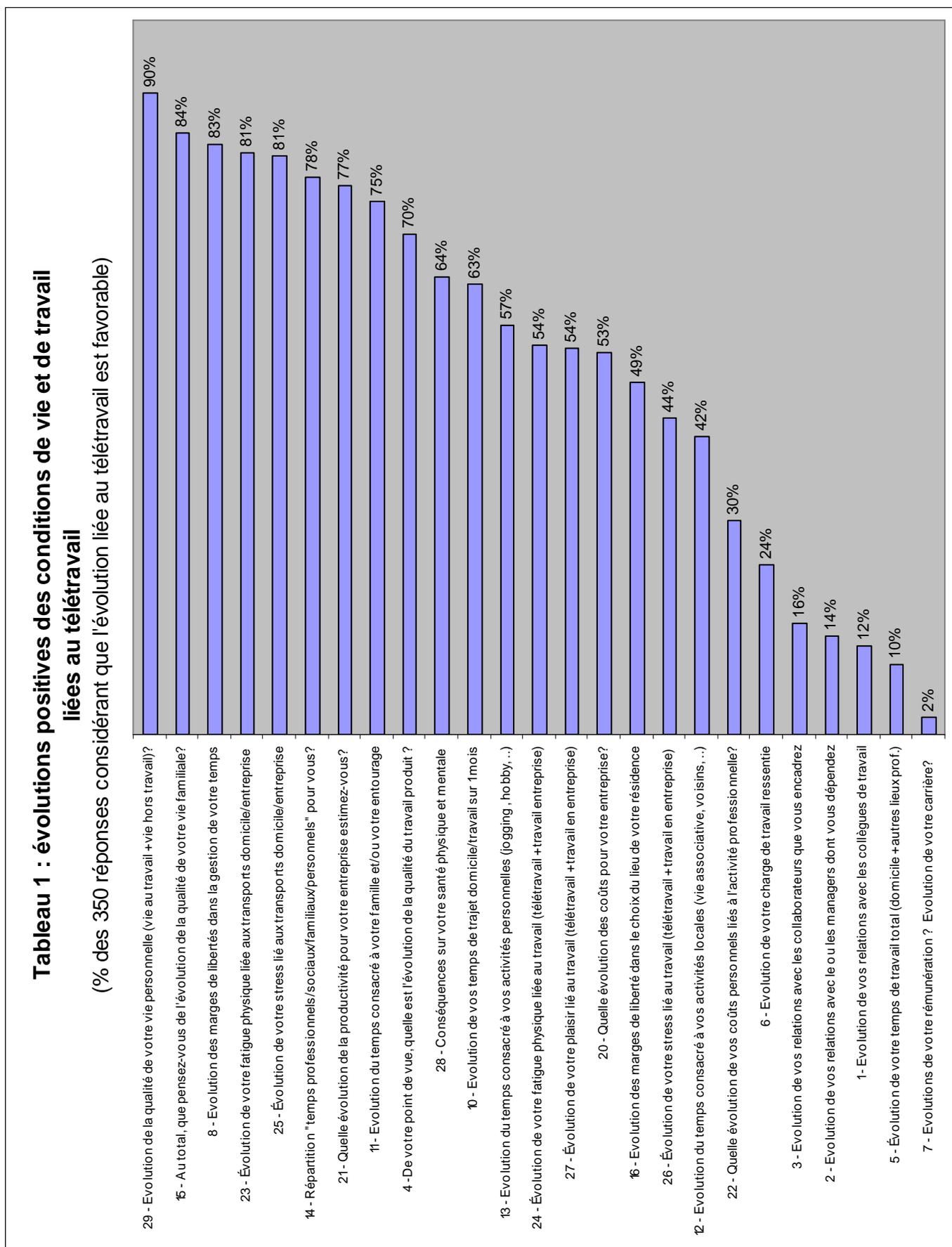


Tableau 12: évolutions négatives des conditions de vie et de travail liées au télétravail

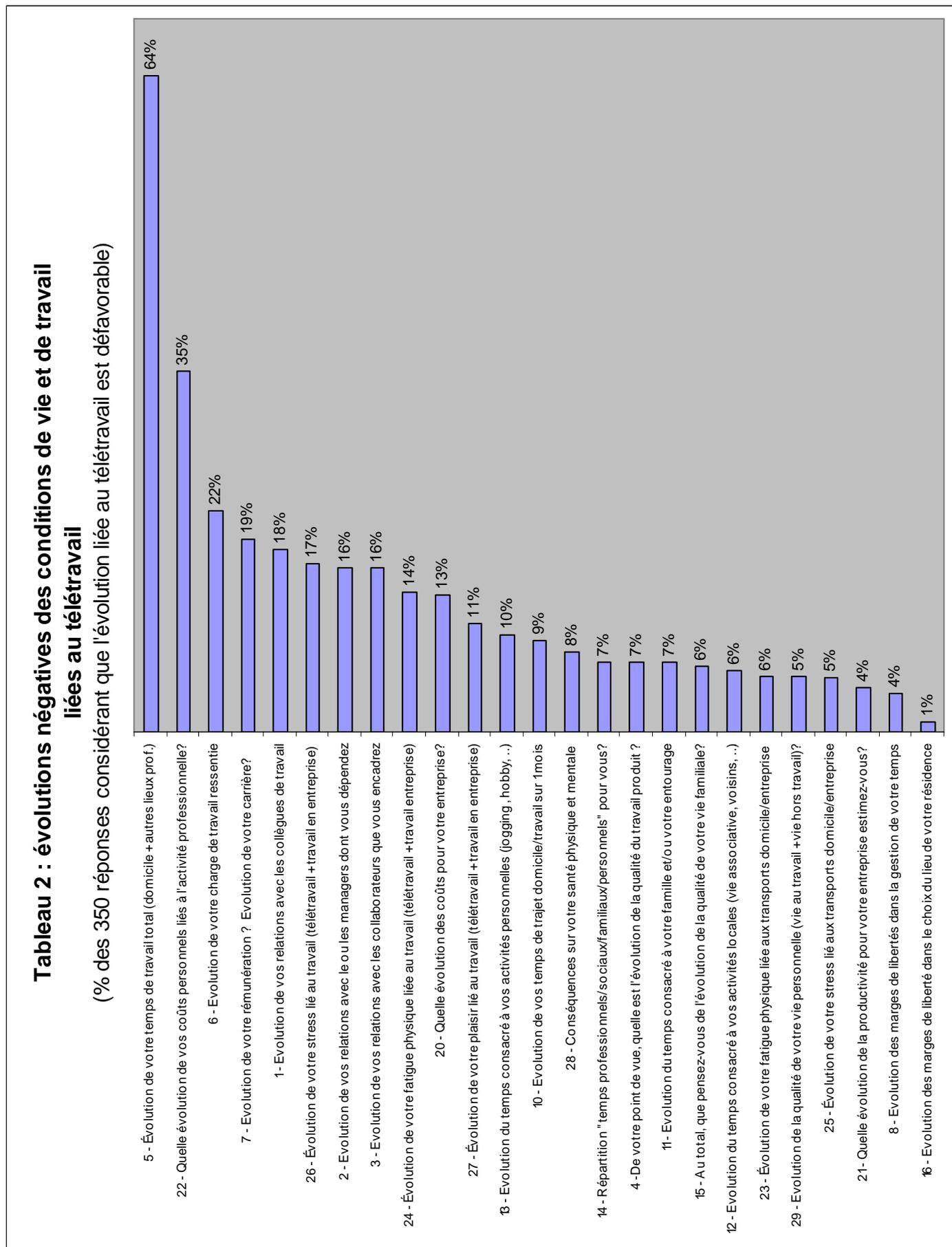


Tableau 3 : évolutions neutres des conditions de vie et de travail liées au télétravail

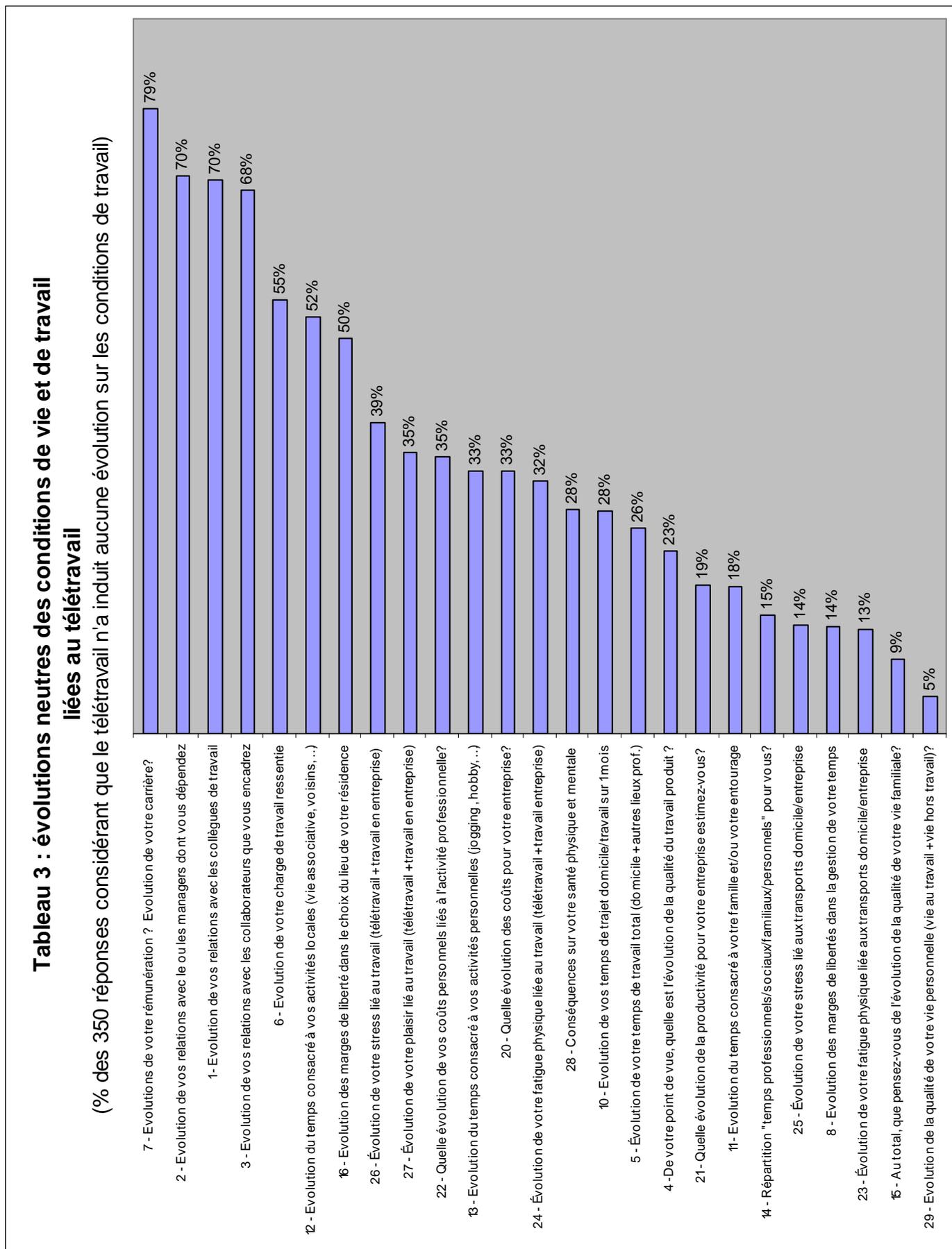
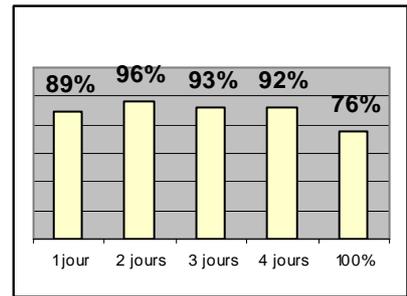
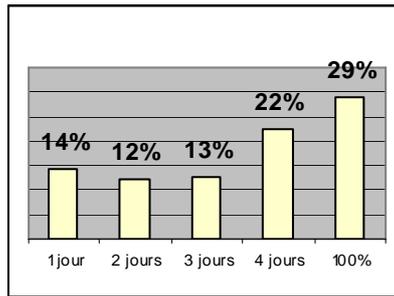
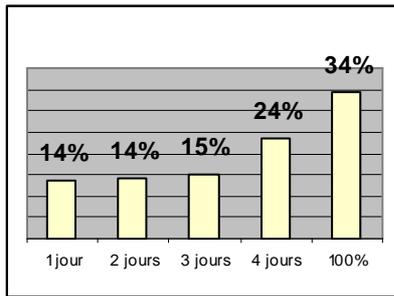


Tableau 4 : ensemble des réponses aux 31 questions

Tableau 4 : Résultats correspondants aux 31 questions		350 réponses analysées	
Evaluation du télétravail selon des critères SOCIAUX		% réponses non favorables au télétravail	% réponses EGAL (>66%)
1 - Evolution de vos relations avec les collègues de travail		18%	70% TELETRAVAIL EGAL
2 - Evolution de vos relations avec le ou les managers dont vous dépendez		16%	70% TELETRAVAIL EGAL
3 - Evolution de vos relations avec les collaborateurs que vous encadrez		16%	68% TELETRAVAIL EGAL
4 - De votre point de vue, quelle est l'évolution de la qualité du travail produit ?		7%	23% TELETRAVAIL FAVORABLE
5 - Évolution de votre temps de travail total (domicile + autres lieux prof.)		64%	26% TELETRAVAIL NON FAVORABLE
6 - Evolution de votre charge de travail ressentie		22%	55% TELETRAVAIL FAVORABLE
7 - Evolution de votre rémunération ? Evolution de votre carrière?		19%	79% TELETRAVAIL EGAL
8 - Evolution des marges de libertés dans la gestion de votre temps		4%	14% TELETRAVAIL FAVORABLE
Evaluation du télétravail selon des critères SOCIETAUX			
9a - Trajet domicile/travail sur 1 jour travaillé en entreprise (AVANT TT)			86 minutes de trajet par jour de travail au bureau
9b - Trajet domicile/travail sur 1 jour travaillé en entreprise (APRES TT)			92 minutes de trajet par jour de travail au bureau (moins nombreux)
10 - Evolution de vos temps de trajet domicile/travail sur 1 mois		9%	28% TELETRAVAIL FAVORABLE
11 - Evolution du temps consacré à votre famille et/ou votre entourage		7%	18% TELETRAVAIL FAVORABLE
12 - Evolution du temps consacré à vos activités locales (vie associative, voisins, ...)		6%	52% TELETRAVAIL FAVORABLE
13 - Evolution du temps consacré à vos activités personnelles (jogging, hobby, ...)		10%	33% TELETRAVAIL FAVORABLE
14 - Répartition "temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels" pour vous?		7%	15% TELETRAVAIL FAVORABLE
15 - Au total, que pensez-vous de l'évolution de la qualité de votre vie familiale?		6%	9% TELETRAVAIL FAVORABLE
Evaluation du télétravail selon des critères ENVIRONNEMENTAUX et ECOLOGIQUES			
16 - Evolution des marges de liberté dans le choix du lieu de votre résidence		1%	50% TELETRAVAIL FAVORABLE
17 - Consommation d'énergie pour vos déplacements professionnels ?		11%	39% TELETRAVAIL FAVORABLE
18 - Consommation d'énergie pour vos déplacements locaux a changé?		10%	61% TELETRAVAIL FAVORABLE
19 - Consommation d'énergie pour vos déplacements de loisirs a changé?		8%	82% TELETRAVAIL EGAL
Evaluation du télétravail selon des critères ECONOMIQUES			
20 - Quelle évolution des coûts pour votre entreprise?		13%	33% TELETRAVAIL FAVORABLE
21 - Quelle évolution de la productivité pour votre entreprise estimez-vous?		4%	19% TELETRAVAIL FAVORABLE
22 - Quelle évolution de vos coûts personnels liés à l'activité professionnelle?		35%	35% TELETRAVAIL NON FAVORABLE
Evaluation du télétravail selon les conséquences sur la SANTE et la VIE PERSONNELLE			
23 - Évolution de votre fatigue physique liée aux transports domicile/entreprise		6%	13% TELETRAVAIL FAVORABLE
24 - Évolution de votre fatigue physique liée au travail (télétravail + travail entreprise)		14%	32% TELETRAVAIL FAVORABLE
25 - Évolution de votre stress lié aux transports domicile/entreprise		5%	14% TELETRAVAIL FAVORABLE
26 - Évolution de votre stress lié au travail (télétravail + travail en entreprise)		17%	39% TELETRAVAIL FAVORABLE
27 - Évolution de votre plaisir lié au travail (télétravail + travail en entreprise)		11%	35% TELETRAVAIL FAVORABLE
28 - Conséquences sur votre santé physique et mentale		8%	28% TELETRAVAIL FAVORABLE
SYNTHESE : AU TOTAL, EN PARTANT DE VOTRE EXPERIENCE PERSONNELLE,			
29 - Evolution de la qualité de votre vie personnelle (vie au travail + vie hors travail)?		5%	90% TELETRAVAIL FAVORABLE
30 - Télétravail est un facteur favorable au "développement durable"?		3%	88% TELETRAVAIL FAVORABLE
31 - Télétravail est un facteur favorable à la lutte contre les pandémies (Grippe A...)?		11%	49% TELETRAVAIL IMPORTANT

Tableau 5 : Quelques critères importants

A - Forte influence du nombre de jours de télétravail par semaine sur l'évolution ...



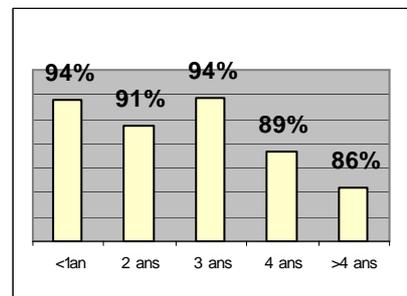
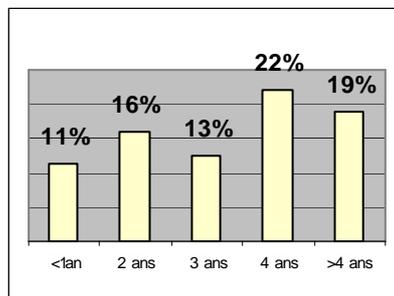
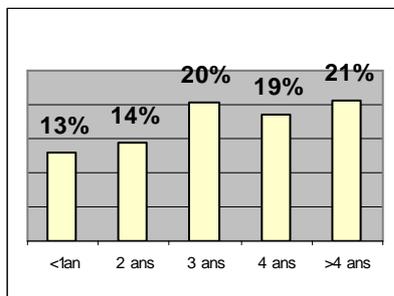
...des relations avec les collègues
% d'opinions négatives

...des relations avec les managers
% d'opinions négatives

... de la qualité de vie
% d'opinions positives

Exemple de lecture : 24% des salariés qui télétravaillent 4 jours par semaine pensent que les relations avec les collègues sont moins bonnes que dans l'organisation traditionnelle ».

B - Faible influence de l'ancienneté dans le télétravail sur l'évolution ...

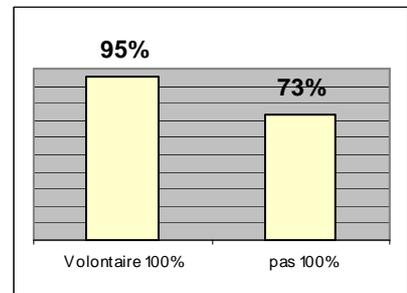
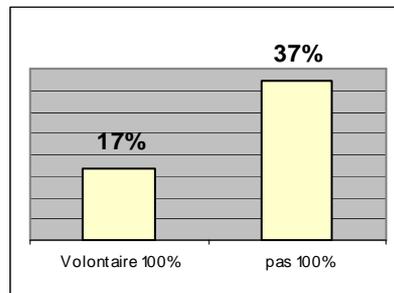
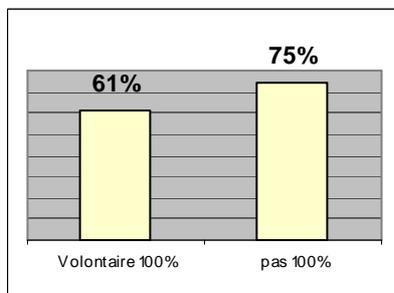


...des relations avec les collègues
% d'opinions négatives

...des relations avec les managers
% d'opinions négatives

... de la qualité de vie
% d'opinions positives

C - Forte influence du niveau de volontariat sur l'évolution ...

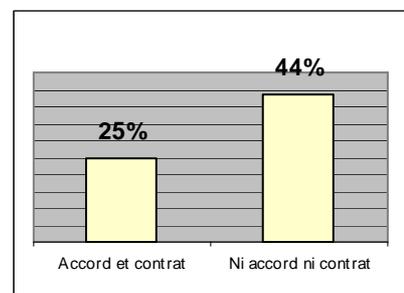
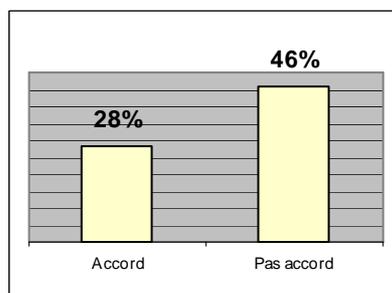
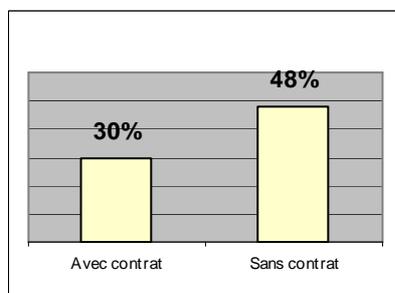


... du temps de travail
% d'opinions négatives

... de la charge de travail
% d'opinions négatives

...de la qualité de vie
% d'opinions positives

D - Forte influence des accords et contrats sur l'évolution ...



...des coûts personnels liés à l'activité professionnelle
% d'opinions négatives

4 - Témoignages et ressentis nuancés de télétravailleuses et de télétravailleurs

Contrebalançant les réponses souvent enthousiastes ou positives des télétravailleurs, dans le questionnaire interactif fermé, un certain nombre de témoignages et de ressentis viennent pondérer ces réponses, notamment concernant les difficultés rencontrées au début du télétravail, la charge et le stress associé, le risque d'isolement et de « dé-sociabilisation », ainsi que les réflexions négatives et le regard peu favorable des autres portés sur leur télétravail.

Seules les personnes en situations particulières (maladies, handicap...) peuvent n'y trouver que du positif.

4.1 – Au début, beaucoup de télétravailleurs rencontrent des difficultés d'organisation et de « limites » ; il leur faut un moment d'adaptation et « d'autorégulation », notamment concernant le temps de travail et les frontières professionnelles et personnelles.

« J'ai eu un peu de mal à gérer mon temps au début, on a tendance à travailler plus, donc il faut s'astreindre à se mettre des limites officielles et légales ; à 17h30 je me déconnecte et je considère que j'ai fait ma journée » (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Au départ, c'est difficile de mettre une limite au début et à la fin de son travail quotidien, on est facilement absorbé plus tôt et plus tard par le travail, il faut apprendre à se mettre des règles pour savoir s'arrêter » (Homme, 47 ans, Directeur de projets Applicatifs)

« Au début, je m'arrêtais à 11h du soir, j'avais des difficultés à faire des coupures ; maintenant mes horaires deviennent plus élastiques, je peux me permettre de m'arrêter dans la journée, quitte à retravailler le soir » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Il existe un risque qu'il n'y ait pas de frontières, il ne faut pas tout mélanger ; les bons rythmes viennent au fur et à mesure, j'arrive maintenant à faire la part des choses, des différents temps, professionnels, personnels, de formation... » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

4.2 – Chez soi, on ressent souvent une charge de travail plus forte, car d'un coté on « s'investit » plus et d'un autre coté, seul, on a du mal à résister à la pression et à résoudre certains problèmes, donc cela peut engendrer un fort niveau de stress.

« C'est un stress permanent, une inquiétude, de perdre cet avantage, pourtant généralisé dans l'entreprise ; ça me pèse énormément car j'ai tendance à prendre les sujets plus à cœur » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Dans le cadre d'un travail à domicile c'est plus difficile de résister à la « pression » du travail ; chez soi, on a un sentiment de culpabilité, de type « c'est la belle vie - on ne fait rien », et pour compenser vis à vis de soi-même et surtout des autres, on en fait trop » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« Je n'ai pas plus de plaisir que ça, car c'est souvent plus compliqué de s'arrêter quand on est chez soi, avec le fameux « fil à la patte » (PC, mobile etc....) » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Je me mets moi-même une pression supplémentaire, j'ai tendance à me stresser un peu » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Je suis beaucoup plus fatiguée et stressée que si je travaillais sur site, car là-bas on partage le stress, alors qu'en télétravail on le prend sur soi. » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« Je ne suis pas sûre que ma vie personnelle (travail et hors travail) soit meilleure, car j'ai beaucoup de stress en télétravail et je vis beaucoup moins bien ma vie au travail qu'avant ; je me contrains à travailler tellement plus, que je n'arrive pas vraiment à en tirer du plaisir. » Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« Au début du télétravail, on se sent coupable de se faire une pause pour un café, alors qu'au sein de l'entreprise, il est fréquent de faire des pauses ne serait - ce que pour discuter avec un collègue d'un problème technique. Chez soi, il n'y a pas d'interruptions durant la journée et il m'est arrivé de travailler 4h d'affilées sans lever le nez de mon PC portable. Mon conseil, ne pas hésiter à se faire des pauses et se fixer une heure de fin de journée, sinon à 22h le PC est encore ouvert. » (Femme, 42 ans, cadre informatique, sans enfant, télétravail 1 jour par semaine)

« Si j'ai un problème, je n'ai pas la possibilité d'en discuter avec mes collègues et supérieurs facilement, je suis devant « moi-même » et je dois me débrouiller seul, et cela peut être une difficulté». (Homme, - de 30 ans, Ingénieur d'Etudes, télétravail à plein temps)

4.3 – Une partie importante des télétravailleurs ressentent un certain isolement et une perte de lien social ; c'est un gros risque pointé dans presque tous les entretiens oraux, surtout pour les télétravailleurs à plein temps. Contre cela, certains fractionnent leurs jours de télétravail dans la semaine ou se fixent une limite optimale à 2,5j de télétravail hebdomadaire.

« En résumé, le télétravail c'est de la supercherie et cela revient à dé-sociabiliser les personnes. Cela peut aller de 1 à 2 jours maximum, mais après les personnes qui font plus deviennent complètement isolés. Les salariés ne se rendent pas compte vers où on veut les mener. Moi, dès que je n'aurai plus ma contrainte familiale, j'arrêterai de travailler de mon domicile. » (Homme, 40 ans, télétravailleur 1 jour par semaine pour problème familial)

« Tout n'est pas transférable, comme le coté social, il ne faut pas se couper complètement de son entreprise, le danger est l'isolement social ». (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Je continue d'aller en pointillé sur site, voir mes collègues, prendre un café avec eux, pour éviter un certain isolement, le coté social est très important ; ce n'est pas le même relationnel par médias interposés que celui du bureau ». (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

« On se dé-sociabilise très rapidement ; quand je sors c'est pour aller en réunion, c'est là que je compense; moi-même je suis «sociabilisé» un maximum, mais quelqu'un d'autre pourrait en pâtir ; le gros problème c'est le risque d'isolement». (Homme, plus de 50 ans, enfants, Chef de projet)

« Socialement c'est une catastrophe, ça provoque de l'isolement et des difficultés de communications ; le fait de ne pas se voir est humainement très perturbant ; face à des équipes non habituée, je suis facilement oubliée et là c'est la catastrophe ». (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« J'évite de cumuler les 2j de télétravail, je les sépare, sinon je me sens trop coupé de mon lieu de travail, le lien social se détend, c'est mieux de fractionner les jours. (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Je me sens abandonnée par mes collègues ; en télétravail il faut avoir une bonne connaissance de l'entreprise et des gens, sinon on est vite oublié ; il est nécessaire quand même de rechercher le lien social, qui peut être manquant, car on est « préservé » mais isolé en même temps ; il faut donc développer cette autonomie et faire des efforts pour se créer son propre lien social». (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Les relations sont forcément différentes car je ne participe pas aux espaces de socialisation dans un même lieu (café, repas etc...), donc ça peut constituer un manque ; on est à l'extérieur de l'entreprise, mais il faut s'appliquer à rester à l'intérieur (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

4.4 – Les réflexions et le regard des autres sur le télétravail ne sont pas toujours positifs, même parmi les proches; cela peut être ressenti comme du mépris, une perte de reconnaissance, voire de la « souffrance » .

« Il s'agira aussi de convaincre le "middle management" que le télétravail ne vaudra pas dire "tire au flanc". Donc une démarche de la part de l'entreprise, pour convaincre les managers de l'intérêt du télétravail, peut améliorer les relations entre les salariés en télétravail et ces derniers ».(Homme, 42 ans, 3 enfants, cadre recherche)

« Il existe une possibilité de « dépression » pour certains, due à un trop grand isolement, et donc à une perte de reconnaissance professionnelle et du regard des autres » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« Il y a des regards de jalousie et de peur, et je dois travailler plus que les autres » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

« Les « sédentaires » ont une incompréhension, car il y a une ambiguïté, on peut tout supposer sur ce que vous faites ou pas chez vous » (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Pour les autres, on donne l'impression qu'on ne travaille pas quand on est absent du bureau ; ça reste bien imprégné, « téléglandouille » ; même les collègues hésitent à appeler ces jours-là, parce qu'on est chez soi et assimilent ces journées à des journées de congés » (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« C'est le mode de travail et les autres qui me stigmatisent, en ne reconnaissant pas, entre autres, le fait que je me vois obligée de travailler plus et que j'en souffre » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« Pendant les vacances scolaires, je suis à la maison à télétravailler, ce qui n'est pas toujours bien compris par mes enfants, car ils ont envie de faire des choses avec moi ; c'est plus difficile à admettre pour eux que je sois là mais non disponible » (Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

4.5 – Un certain nombre de conseils et de mises en garde sont à prendre en compte, portant notamment sur une meilleure organisation individuelle du salarié et sur des règles de vie, qui favorisent ainsi son mieux-être au télétravail.

« J'ai appris sur le tas des « bonnes pratiques », comme : ne jamais donner son numéro fixe personnel (seulement à quelques personnes), appeler plutôt qu'être appelée, avoir un calendrier partagé et bien géré, bloquer des plages de temps pour ne pas être dérangée, imposer et s'imposer des limites sans carcans trop forts ; et j'ai commencé par m'habituer à contacter les gens à distance de mon bureau, avant de passer au télétravail. Je fais aussi attention à mon organisation journalière de travail, cela demande de l'anticipation ; et j'ai investi dans l'ergonomie de mon poste de travail à mes frais, c'est très important pour bien travailler à la maison ». (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur dans Informatique)

« J'encadre des personnes à distance et à l'étranger également, et je suis dans ce cas obligée de formaliser plus les choses et de dédier plus d'écoute » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur dans Informatique)

« Dans la journée, je peux décaler les temps de travail, c'est plus reposant et plus confortable, j'ai moins de stress dans ma journée (emmener les enfants à l'école etc..) » (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Cette souplesse dans les horaires est très facile à trouver et ça peut aider selon les circonstances personnelles ; ces aménagements peuvent être bénéfiques pour des raisons familiales, personnelles ou de santé » (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Il faut savoir profiter des temps de relâche, le télétravail le favorise pour profiter des périodes plus calmes ; alors qu'au bureau, on a tendance à trouver toujours autre chose à faire » (Femme, 37ans, 2 enfants, Acheteur dans Informatique)

« Il faudrait que j'apprenne à « couper », à éteindre » l'ordinateur, à gérer mieux mon temps en télétravail » (Femme, 44 ans, enfants, Analyste financier avant-vente)

« Je suis très présente à la maison, et j'ai institué des règles que je fais respecter, notamment à mes deux filles (jeunes ados) » (Femme, 41 ans, 2 enfants, Gestionnaire de comptes informatiques)

« J'ai une pièce dédiée pour le télétravail, car différents rythmes impliquent d'avoir différents espaces, pour avoir l'impression de changer de lieu » (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« Il faut bien séparer les lieux de vie du professionnel ; quand je travaille à la maison, je suis indépendant totalement, sinon je ne peux pas travailler et mes enfants n'ont pas accès à mon « lieu » de travail » (Homme, 38 ans, 2 enfants, Consultant Informatique)

4.6 – Le télétravail représente une solution très appréciable et appréciée pour les situations particulières (de type longue maladie, handicap...), qui permet l'exercice d'une activité à plein temps dans certains contextes, ou d'éviter des coupures trop longues ou d'avoir des reprises en douceur.

« J'ai eu accès au télétravail dans le cadre de l'accord entreprise. C'est un avantage énorme, car je suis un travailleur en situation de handicap et le télétravail a été une avancée sur ma fatigue physique et psychologique liée à mon handicap. J'ai obtenu la possibilité de faire plus de 2 jours de télétravail si mon état physique l'impose, cela m'évite de prendre un arrêt de travail ou des jours de congés pour récupérer (ça m'est déjà arrivé de l'utiliser pour cette raison, et c'est formidable pour le travail avec mon équipe). Que les entreprises proposent le télétravail à leurs salariés, c'est une grande avancée sociale. Sans le télétravail, j'aurais été contrainte de réduire mon temps de travail à 80%. »(Femme, 45 ans, 2 enfants, télétravail 2 jours par semaine)

« C'est un atout particulier pour moi, car handicapée ; ça m'évite d'avoir un temps partiel, et je peux ainsi travailler allongée ces jours là (2j/s) ; c'est plus relaxe et détendu ; pour moi, c'est uniquement un plus, car sans cela je n'aurais pas pu garder un temps plein ». (Femme, 44 ans, enfants, Secrétaire de Direction)

« Les modalités du télétravail sont très intéressantes pour les handicapés, l'association des 2 modèles handicap - télétravail est à développer ». (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

« J'ai vécu l'expérience d'un changement de résidence ponctuel pour raison de santé familiale de mes proches, en télétravail, c'était très appréciable ». (Homme, 58 ans, Consultant télématique routière)

« Le télétravail m'aide, car j'ai eu des problèmes de santé à une époque, et je suis plus « relâché », moins tendu, moins fatigué ». (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« C'est une solution très intéressante pour une reprise après une interruption (notamment due à la santé) ou à long terme si la fatigue perdure ; la société a à y gagner à développer le télétravail pour les personnes en grandes difficultés physiques, car il est bien adapté dans beaucoup de métiers, pour éviter une coupure complète et/ou lors d'une reprise ». (Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« Je suis enthousiaste, malgré les difficultés, et je pense aux gens qui ont des handicaps ou des maladies ». (Femme, 48 ans, Consultante RH Interne)

ANNEXE :

Objectifs de l'enquête

Organisation et réalisation

Composition de l'échantillon

➤ Objectifs de l'enquête

Cette enquête OBERGO est une des premières études françaises sur les conditions de travail et de vie des télétravailleuses et télétravailleurs : elle fait suite à l'enquête 2009/2010 également faite par l'OBERGO

Elle a cherché à mettre en valeur les effets REELS du télétravail en donnant la parole aux salariées et salariés qui ont une expérience RÉELLE du télétravail à domicile (au moins un jour par semaine), sur deux grands thèmes :

- **Le télétravail améliore-t-il votre qualité de vie collective?** L'analyse a été faite en partant des 4 familles de critères grâce auxquelles on évalue traditionnellement un facteur de "développement durable": critères sociaux, sociétaux, environnementaux, économiques.
- **Le télétravail améliore-t-il votre qualité de vie individuelle?** L'analyse a été faite en partant des effets sur la fatigue, le stress, le plaisir et la santé.

Elle permet d'échapper aux discours caricaturaux des « pro » et des « anti » télétravail en essayant de mettre en valeur les différences entre fantasmes et réalité.

Elle a été réalisée en vue de la rédaction d'un guide formulant des propositions aux salarié(e)s et aux entreprises pour organiser et réussir le télétravail.

➤ Organisation de l'enquête

- **Enquête quantitative** : enquête par questionnaire en ligne sur internet qui se trouve sur le site <http://teletravail.enquete.free.fr>.
- **Enquête qualitative** : il s'agissait de recueillir les analyses des salarié(e)s télétravaillant au moins 1 jour par semaine à domicile au cours d'un entretien assez long (environ 1 heure à 1 heure et demi) en s'appuyant sur un questionnaire ouvert. Ces entretiens ont été réalisés par téléphone
- Enquête réalisée de mai 2011 à février 2012 par l'OBERGO avec le soutien de la CFDT Cadres

➤ Composition de l'échantillon analysé

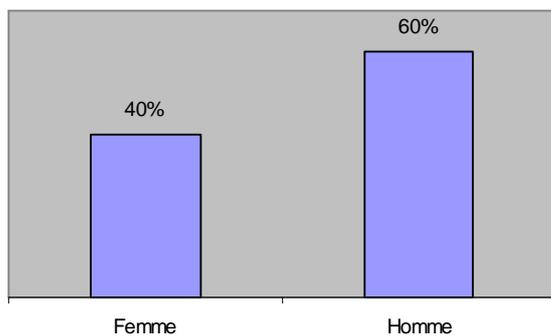
358 questionnaires ont été reçus dont 352 ont pu être exploités complètement : parmi ces 352, seuls les 350 questionnaires correspondant à des situations de télétravail salarié ont été analysés.

14 entretiens approfondis ont été réalisés qui s'ajoutent aux 14 entretiens réalisés en 2009/2010.

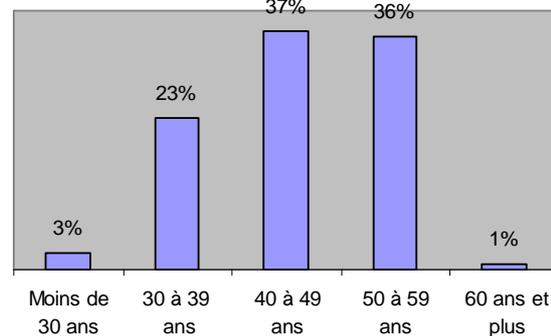
Comme le montrent les tableaux suivants, l'échantillon regroupe essentiellement des cadres et est très diversifié sur toutes les autres caractéristiques (genre, âge, métier, situation familiale, lieu d'habitation, région, ancienneté dans le télétravail ...).

Enquête OBERGO 2011/2012 : répartition des 350 salarié(e)s en télétravail (dont 95% à domicile)

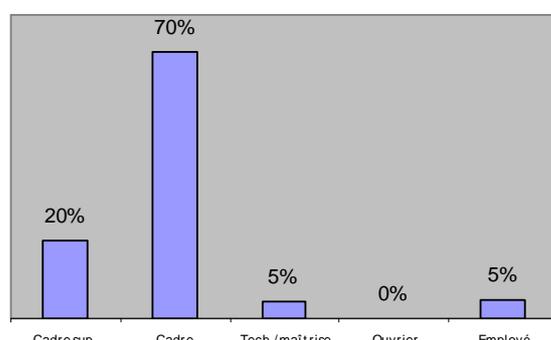
Répartition par genre



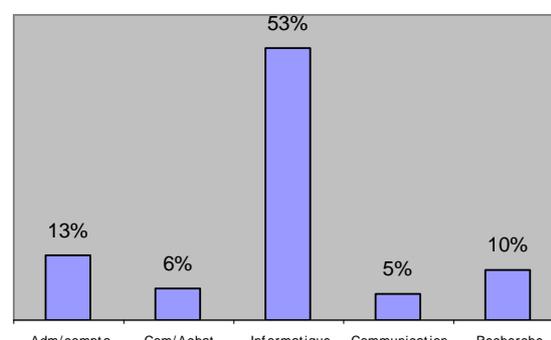
Répartition par âge



Répartition par CSP

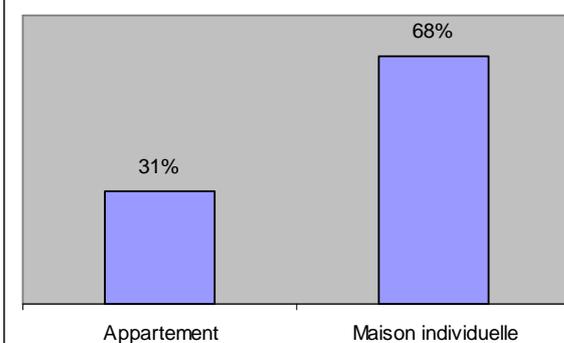


Répartition par métier

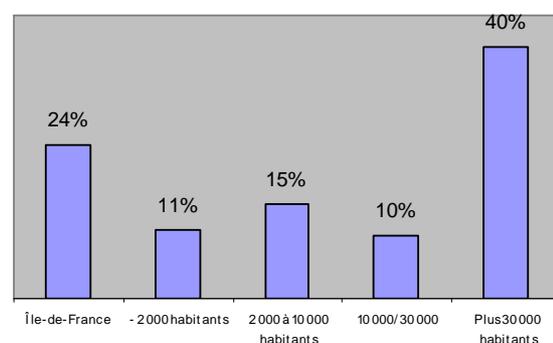


Type de logement et composition du foyer

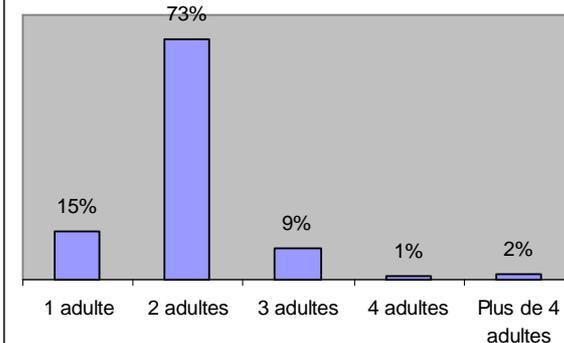
Répartition par type de logement



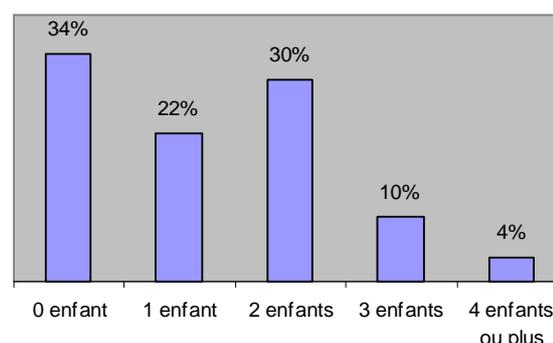
Répartition géographique



Nombre d'adultes dans le logement

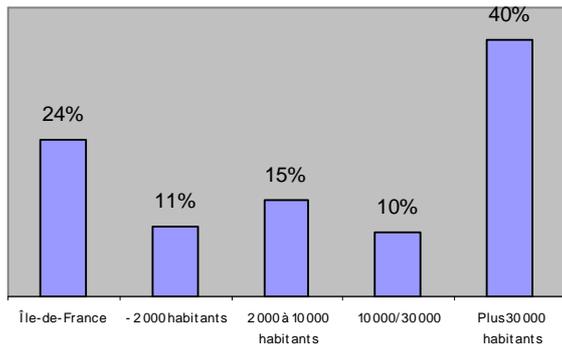


Nombre d'enfants (- de 18 ans)

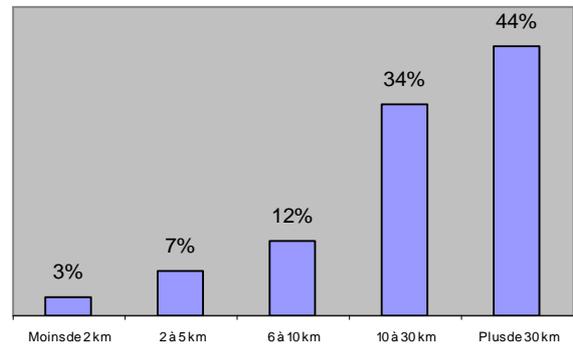


Trajets domicile/bureau

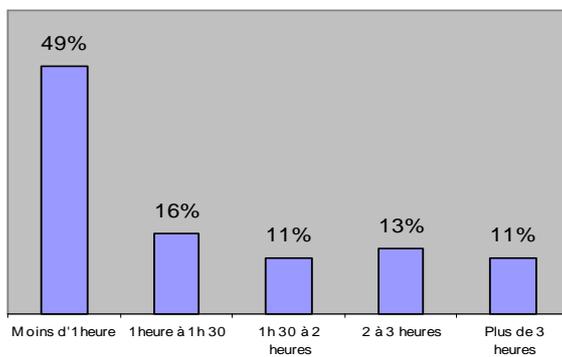
Répartition géographique



Distance domicile/bureau

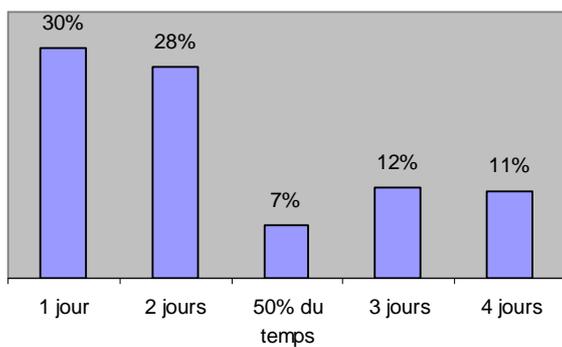


Temps du trajet domicile/bureau

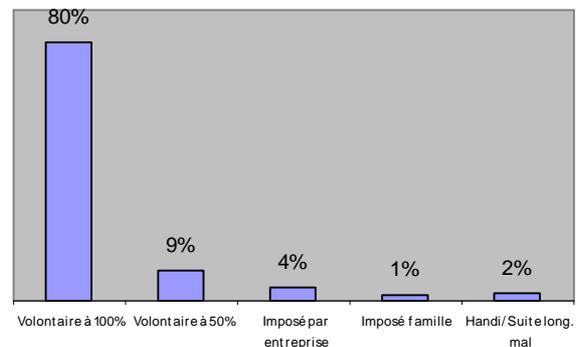


Conditions du télétravail (70% travaillent dans une entreprise qui a signé un accord de télétravail)

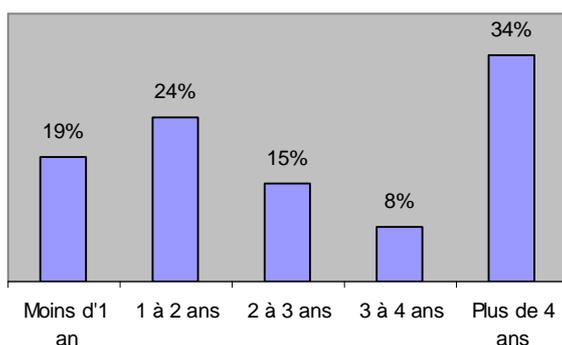
Télétravail en jours/semaine



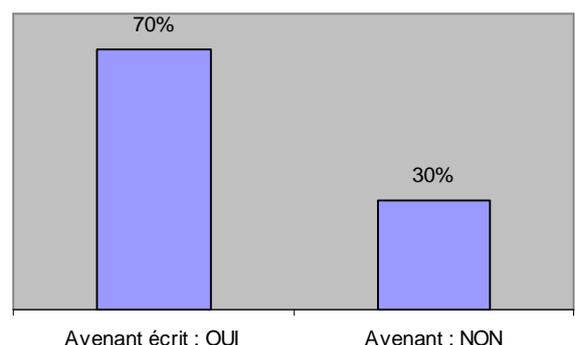
Niveau de volontariat



Ancienneté dans le télétravail



Type de contrat télétravail





OBservatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOstressie

OBERGO (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOstressie)

Centre de recherche et d'information sur les évolutions de métiers et
les conditions de travail liées aux technologies de l'information.

7 rue de l'Arbre aux 40 écus – 92390 Villeneuve-la-Garenne

yves.lasfargue@wanadoo.fr

Téléphone +33 (0)6 81 01 98 72

Site internet : www.ergostressie.com