



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

CFDT - Paris - Jeudi 5 janvier 2012

Les enjeux du télétravail des salarié(e)s

Yves Lasfargue

1 - Où en est le télétravail en 2012 en France ?

- Un Accord National Interprofessionnel (ANI) a été signé le 19 juillet 2005
- Plus de 6 ans après l'ANI, 40 à 50 entreprises seulement ont signé un accord sur le télétravail
- Le télétravail ne figure pas dans le code du Travail :
 - Un premier projet de loi sur le télétravail été adopté en première lecture le 9 juin 2009 à l'Assemblée Nationale mais n'a jamais été adopté définitivement.
 - Un second projet est en cours de discussion au Sénat après avoir été voté en première lecture à l'Assemblée Nationale en novembre 2011.
- Tous les 3 à 5 ans depuis 1980 est publié un rapport officiel stigmatisant le « retard des entreprises françaises » sur le télétravail.
- Peu de statistiques fiables sur le sujet

2 - Quelques types de télétravail

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. » (Projet de loi 2011).

Dans la pratique on trouve :

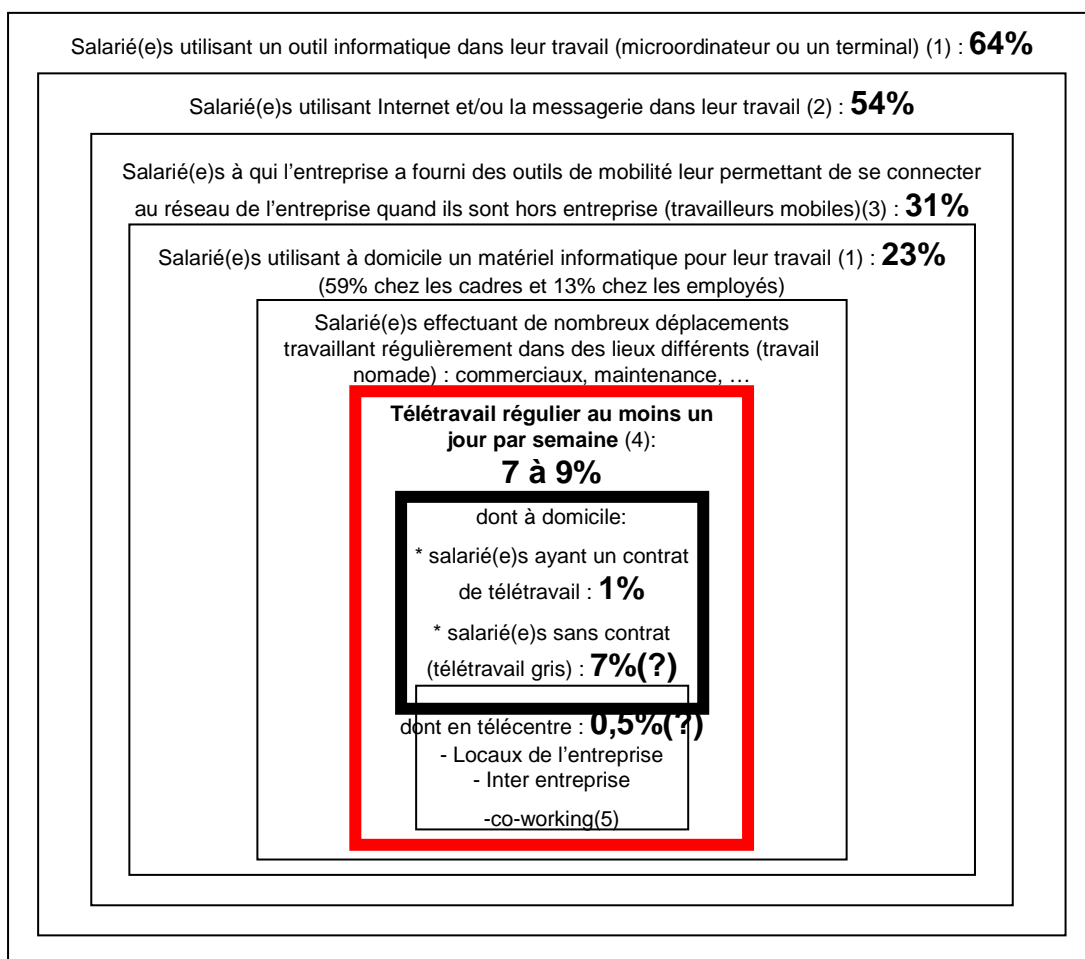
- Télétravail salarié à domicile à temps partiel (1 à 4 jours par semaine) ou temps plein avec avenant à son contrat de travail ou sans avenant (« télétravail gris ou noir »)
- Télétravail salarié à domicile occasionnel ou exceptionnel (en général sans document écrit)
- Télétravail salarié à domicile de « débordement » (en plus du travail normal au bureau)
- Télétravail salarié en télécentre : télécentre propre à l'entreprise ou télécentre intra-entreprises
- Télétravail non salarié : autoentrepreneur, professions libérales, TPE, ...
- ...

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.
yves.lasfargue@wanadoo.fr Site internet : www.ergostressie.com Téléphone +33 (0)6 81 01 98 72

3 – Quelques chiffres sur le télétravail

Les chiffres sur le télétravail sont tous discutables étant donné l'imprécision des définitions : les premiers recensements commencent à être faits dans les entreprises qui ont signé des accords.



(1) Source : DARES, enquête Conditions de travail 2005 –estimations YL pour 2011

(2) Source : « La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française » - Rapport du CREDOC (décembre 2011)

(3) Source : OpinioWay – janvier 2011 (70% parmi les cadres et 26% parmi les non-cadres)

(4) Source : Rapport « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain »-2009 (CAS Centre d'Analyse Stratégique) - estimations YL pour la répartition et l'évolution 2011

(5) Co-working : travail collaboratif et en réseau dans des « tiers lieux » (ni entreprise, ni domicile). Pour le moment, cette organisation concerne très peu de salariés et surtout des travailleurs indépendants.

Quelques exemples :

- Renault : 900 télétravailleurs (sur 28 000 cadres et ETAM éligibles)
- France Télécom : 800
- Accenture : 250 (sur 3 500)
- Michelin : 50 à 100 (sur 8 000)
- CNAF : 20 (sur 400)
- Thales : 120
- Banque de France : 75 (sur 450)

- Dans la fonction publique : 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. "

Source Rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) "Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique " (juillet 2011 – Téléchargeable sur ergotressie.com)

3 – Télétravail rêvé ou rejeté : comment décrypter les discours sur le télétravail ?

3 - 1 Télétravail rêvé : plus de 30 ans d'hymnes au développement du télétravail ... sans résultats

Depuis 30 ans, nous entendons les mêmes discours sur le télétravail : le télétravail est l'organisation de demain car elle est bonne pour la productivité des entreprises et la qualité de vie des salariés. Depuis quelques années est venu s'ajouter l'argument « anti-exclusions » (le télétravail permet aux handicapés de s'insérer), puis l'argument écologique (le télétravail permet d'économiser l'énergie et de sauver la planète) et depuis quelques mois l'argument « anti-catastrophe » (le télétravail permet de travailler malgré les épidémies, les tempêtes de neige, les tremblements de terre, les inondations, ...).

Ces discours sont tenus évidemment par les constructeurs de matériels utilisés dans le télétravail, et par les grands cabinets de conseils chargés de la mise en place des organisations, mais aussi par certains télétravailleurs très satisfaits de leur situation qui imaginent que ce qui est bon pour eux est bon pour tous les salariés. Les militants « pro-télétravail » ont souvent le statut de professions libérales et pensent que l'avenir de tous les salariés est de devenir des auto-entrepreneurs indépendants.

A ces discours privés, s'ajoutent tous les quatre à cinq ans des rapports officiels, administratifs ou parlementaires, sur le télétravail qui se succèdent régulièrement depuis le premier rapport écrit en 1978 par Simon Nora et Alain Minc sur « L'informatisation de la France », présentant les possibilités de ce que l'on appelait alors la télématique. Tous ces textes très intéressants n'ont qu'un défaut, mais il est d'importance : ce sont des hymnes au développement du télétravail qui s'appuient sur un télétravail « rêvé ».

« Dans de nombreux domaines, le télétravail présente des avantages importants : il améliore les conditions de travail des salariés et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ; il contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ; il bouscule les modèles organisationnels et managériaux obsolètes ; il favorise l'accès à l'emploi des populations exclues du marché du travail, contribuant de ce fait à l'inclusion sociale ; il permet de réduire les impacts sanitaires de la pollution dans les centres urbains... Bref, le télétravail contribue à une meilleure qualité de vie, à la réduction des dépenses sociales ou encore à la compétitivité de notre économie. Dans tous ces domaines, il apporte des éléments de réponse adaptés aux défis socioéconomiques des prochaines décennies. »¹

On ne peut que constater que ni les discours sur le télétravail rêvé, ni les subventions gouvernementales financières largement accordées aux entreprises dans les années 1980/1990, ni les actions des collectivités locales depuis les années 2000 pour développer les télécentres en particulier, n'ont eu de résultats très spectaculaires, car les arguments présentés sont peu convaincants et l'analyse des vraies raisons du peu d'empressement de la société française pour le télétravail n'est pas assez approfondie.

3 - 2 Télétravail rejeté : un refus d'admettre que le télétravail peut être intéressant pour certains salariés et certaines entreprises

Les discours rejetant explicitement le télétravail sont peu nombreux. On peut citer, par exemple, la déclaration du député R. Muzeau (groupe communiste) le 9 juin 2009, justifiant son vote contre l'article de loi sur le télétravail : "*Le télétravail, nouvelle mouture de l'exploitation des salariés, ...*".

Ce rejet total du télétravail est en contradiction avec la position de toutes les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-Force ouvrière) qui ont signé l'Accord National Interprofessionnel (ANI télétravail du 19 juillet 2005).

Il n'en reste pas moins un rejet implicite qui apparaît quand on constate que moins de 50 accords sur le télétravail ont été signés dans les entreprises depuis l'accord national de 2005, ce qui semble indiquer que ni les entreprises, ni les syndicats ne sont très demandeurs de télétravail.

¹ « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », rapport du CAS (Centre d'Analyse Stratégique) de novembre 2009. Voir aussi le document « *Le télétravail au service du développement durable* » publié en janvier 2010 par le syndicat patronal Syntec, qui regroupe entre autres, les sociétés de services et de conseils en informatique.

TELETRAVAIL : 50 questions pour en analyser les enjeux

<i>Impacts "rêvés, redoutés ou réels" du télétravail pour ...</i>			
	ENTREPRISE	SOCIETE	TELETRAVAILLEUR ET SA FAMILLE
CRITÈRES ECONOMIQUES	Gains de : 1 - Locaux? 2- Accomp. déménagement? 3 - Productivité? 4 - Transports? Repas? 5 - Moins d'absentéisme? Coûts: 6 - Equipement du domicile 7 - Location télécentre? <u>8 - Mise en place d'une nouvelle organisation du travail?</u> 9 - Sécurité informatique? Sécurité des données?	20 - Moins de transports? 21 - Moins de bouchons? Gains de: 22 - Moins d'investissements sur les réseaux de transport pour gérer les heures de pointe? Coûts: <u>23 - Plus d'investissements sur les réseaux de communications numériques?</u> 24 - Plus de télécentres?	Gains de: 30 - Frais de transports liés aux trajets domicile/bureau? <u>31- Sentiment de travailler de manière plus productive (moins d'interruptions, ...)?</u> Coûts : <u>32 - Surface du domicile?</u> 33 - Entretien, chauffage, repas, ... ?
CRITÈRES ECOLOGIQUES	10 - Empreinte carbone de l'entreprise plus faible?	25 - Moins de pollution? 26- Economie d'énergie? Moins de CO2?	34- Empreinte carbone personnelle plus faible?
CRITÈRES SOCIETAUX	RSE et image de marque : 11 - Développement durable 12 - Gestion diversité (Handic., sit. particulières,...)	27 - Aménagement du territoire?	35 - Plus de de vie collective hors travail? 36 - Plus de vie associative?
CRITÈRES SOCIAUX	<u>13 - Comment conjuguer subordination et confiance dans le contrat salarial (horaire, activités,...)?</u> 14 - Choix des métiers réalisables en télétravail? 15 - Lien avec l'entreprise et coordination des équipes? 16 - Gestion de la réversibilité?		37 - Avenant télétravail : subordination et confiance? <u>38 - Impacts sur la famille?</u> Gains: 39 - Sentiment de liberté lié à la liberté des horaires? Coûts: <u>40-Plus de temps de travail?</u> 41 - Plus de charge de travail ? 42 - Evolution de carrière? 43 - Lien avec l'entreprise et vie collective au travail?
CRITÈRES SANTE et VIE PERSONNELLE	Gains: 18 - Moins de dépenses liées aux conséquences du stress sur la santé et la productivité? 19 - Gestion des pandémies (grippes, ...) et des catastrophes (tempête, inondations, ..)?	Gains: 28 - Moins de dépenses publiques de santé liées aux effets de la pollution? 29 - Moins de dépenses publiques de santé liées aux effets du stress?	Gains : <u>44 - Moins de stress, fatigue physique et mentale?</u> 45- Plus de vie personnelle? 46 - Meilleure répartition des temps de vie? <u>47 - Qualité de vie?</u> Coûts: 48 - Vie professionnelle envahissante? 49 - Sentiment d'isolement? 50 - Fragilisation : licenciement? Vers le contrat commercial?

Conclusion

Peu d'entreprises sont convaincues de l'intérêt du télétravail

Les pouvoirs publics ont tendance à ne parler que de "retard" et d'un "télétravail rêvé" créateur d'emplois

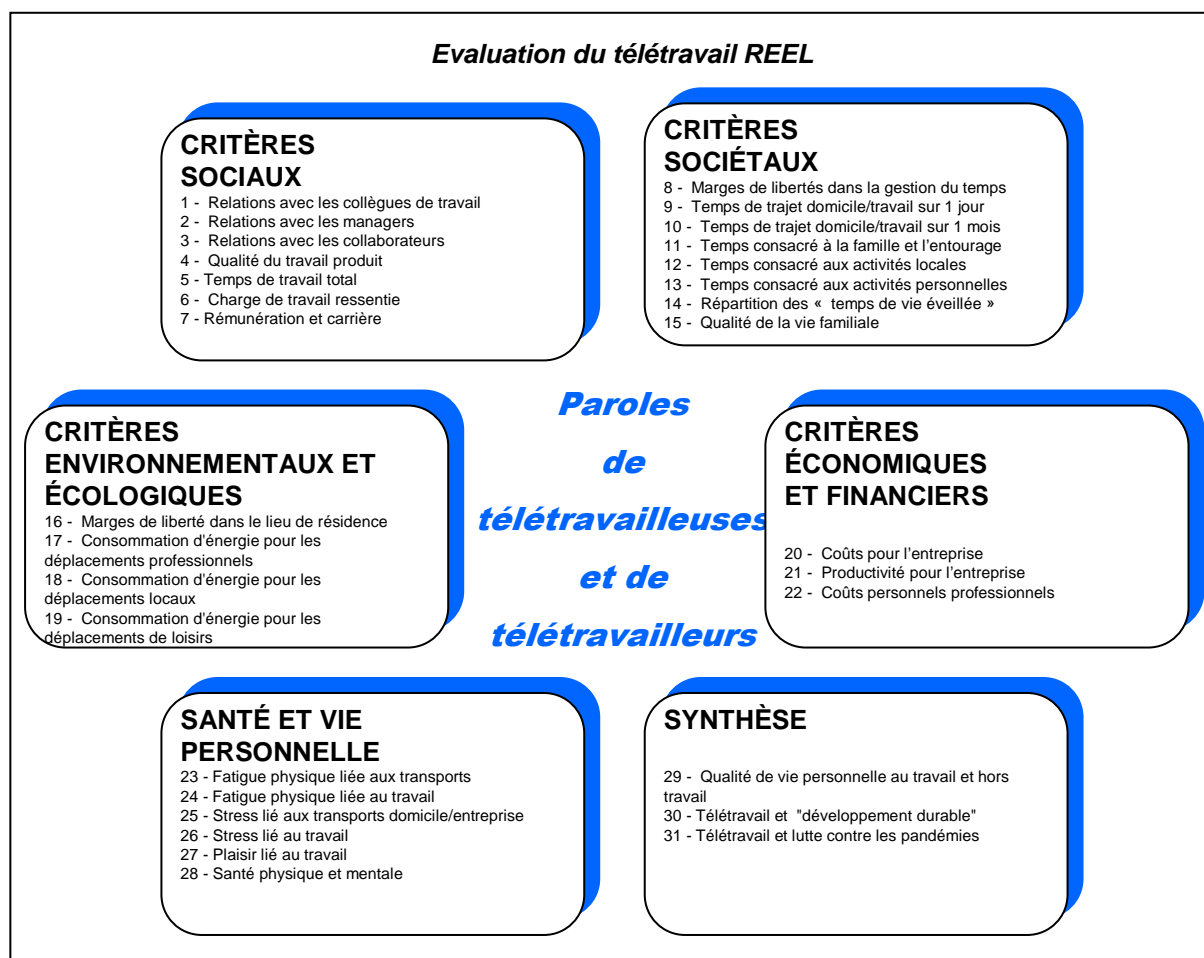
Les télétravailleurs sont en majorité satisfaits. Mais pas de généralisation : les conditions de réussite sont très rigoureuses

4 – Télétravail réel : les conditions de la réussite. Qui peut télétravailler ?

4 – 1 Enquête OBERGO avec l'aide de la CFDT Cadres

L'analyse du télétravail réel s'appuie sur une enquête lancée pour la première fois en 2010² et qui a été renouvelée en 2011 (résultats diffusés en mars 2012). Elle s'appuie sur des entretiens individuels approfondis et sur des réponses à un questionnaire interactif sur Internet (site : <http://teletravail.enquete.free.fr/>).

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



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

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.

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 sont donc à prendre avec beaucoup de considération.

² «Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! » Étude d'impact du télétravail réel sur les conditions de travail et de vie des salarié(e)s – Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier – 56 pages – 2010 – Téléchargeable gratuitement sur le site <http://www.ergostressie.com>

4 – 2 Les conclusions de l'enquête sur les conditions de travail des télétravailleuses et des télétravailleurs

L'enquête 2010 de l'OBERGO/Cadres CFDT a mis en valeur les trois conclusions suivantes.

1) 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 »

L'analyse des réponses aux 31 thèmes abordés dans les questionnaires et dans les entretiens oraux montre que, pour la plupart des télétravailleuses et télétravailleurs actuels:

** le télétravail leur apparaît comme étant une source d'améliorations*

- de leur qualité de vie personnelle que ce soit au travail ou hors travail : gestion du temps, sentiment de liberté, ... (questions 8, 15 et 29)
- de leur bien être physique et mental : moins de fatigue et de stress, ... (questions 23 à 26)
- de la qualité de leur travail et de leur productivité (questions 4 et 21)

**... qui s'échange contre une augmentation importante*

- de leur temps de travail (question 5)
- de leur charge de travail ressentie (question 6)
- des coûts personnels liés à l'activité professionnelle (question 22)

2 - Mais tous les salariés ne peuvent pas accepter de vivre et supporter ce paradoxe car les conditions nécessaires sont très difficiles à réunir

L'analyse du vécu, du discours et du profil des salariés de notre échantillon, peu suspects de dénigrer le télétravail car très satisfaits de leur situation, permet de définir les conditions nécessaires à la réussite du télétravail

Comme le montre le tableau de la page suivante, la réussite du télétravail exige donc à la fois des profils de salariés, des rapports sociaux et des métiers très spécifiques et peu répandus.

Ces conditions sont, en général, celles vécues par les télétravailleuses et des télétravailleurs actuels, souvent des cadres volontaires à 100%. Ce qui explique le taux de satisfaction que montre cette enquête.

Mais ils risquent d'être beaucoup moins répandus chez les salariés, cadres ou non, à qui on propose, dès aujourd'hui, le télétravail

QUI PEUT TELETRAVAILLER AVEC PLAISIR ?

Les 10 conditions de la réussite du télétravail

Caractéristiques du salarié

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

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

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

3 - Faire partie d'une famille télétravail-compatible (conjoint mais aussi enfants selon les âges)

4 - Habiter un logement télétravail-compatible : surface (1 pièce réservée), installation, réseaux, ... mais aussi environnement (bruits extérieurs, voisins, ...)

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

Caractéristiques des rapports sociaux : contrat de télétravail = contrat de confiance

6 - Avoir négocié et signé un contrat écrit de salarié en télétravail (contrat ou avenant signé si possible dans le cadre d'un accord d'entreprise sur le télétravail)³

7- Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise permettant l'acceptation et la négociation des ambiguïtés de ce 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 français⁴

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.

Caractéristiques du métier et de l'emploi

8 - Occuper un emploi « télétravaillable » c'est-à-dire pouvant être exécuté techniquement à distance à domicile et pour lequel 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.

9 - Exercer un métier intéressant car accepter de supporter « plus de temps et plus de charge » ne peut être envisagé que si le travail est intéressant et est source de plaisir.

10 - 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 »

Liste proposée par Yves Lasfargue – OBERGO – Janvier 2012

³ Voir et télécharger sur le site ergostressie.com 35 accords d'entreprise et 1 modèle d' « Accord d'entreprise idéal sur le télétravail » pouvant servir d'aide à la négociation.

⁴ « *Qualité de vie et santé au travail* » - Yves Lasfargue et Pierre Mathevon, médecin du travail - OCTARES Editions – Toulouse - 2008 – Présentation du livre sur le site <http://qualite.vie.travail.free.fr/>

3 – Les illusions dangereuses sur le télétravail seront sources d'exclusions. Le télétravail ne peut se généraliser et il faut éviter le télétravail subi.

C'est pourquoi, il faut refuser les discours prônant le forcing visant au développement du télétravail qui tendent à faire croire que cette organisation est BONNE POUR TOUS LES SALARIES et TOUTES LES ENTREPRISES. Les slogans « Tous télétravailleurs » sont toujours proches des slogans « Tous auto-entrepreneurs ». Ces illusions dangereuses seront sources de déceptions et d'exclusions.

D'autant plus que ces discours accompagnent les restructurations d'entreprises à l'occasion desquelles commence à être proposé aux salariés le choix entre mobilité géographique, télétravail ou licenciement ce qui remet en cause les 2 conditions fixées par l'ANI 2005 : VOLONTARIAT et REVERSIBILITE.

En s'appuyant sur ces illusions dangereuses, ce forcing provoquera :

- le développement du « télétravail subi » imposé à de « faux volontaires » abusés par la présentation séduisante de la « liberté des horaires ».
- l'exclusion des salariés occupant des emplois « télétravaillables » mais ne possédant pas le profil du télétravailleur ou ne voulant pas télétravailler.
- Risquent ainsi d'être exclus :
 - les salariés ne disposant pas d'un logement assez grand
 - les salariés vivant dans une région peu équipée en lignes de téléphone rapides
 - les salariés dont la famille ne supportent pas le télétravail
 - les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas accepter de vivre le paradoxe « plus de temps et plus de charge de travail/ plus de qualité de vie »
 - les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas travailler sans être à l'intérieur d'une équipe et « mal à l'aise » avec les liens sociaux virtuels à distance
 - les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas travailler dans l'ambiguïté d'une relation sociale proche de la relation commerciale dans laquelle l'obligation de résultats tend à remplacer l'obligation de moyens.
 - Les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas devenir « auto-entrepreneurs »

Conclusion

OUI au télétravail négocié et contractualisé

OUI au télétravail VOLONTAIRE réellement choisi et REVERSIBLE.

NON au télétravail informel ou « noir »

NON au télétravail subi suite à un choix entre déménagement / télétravail ou licenciement.