

# Sérendipité

Une initiative de la Fondation FACE

## La Gestion Prévisionnelle des Temps de Vie dans l'entreprise



Ce projet est co-financé par l'Union Européenne

# Sommaire



- 1. Pratiques de Gestion Prévisionnelle des Temps de Vie (GPTV) ..... 4**
- 2. Focus sur la « flexibilité positive » ..... 6**
- 3. Focus sur le télétravail. ....14**

# Sérendipité



FACE Hérault accompagne depuis plus de 10 ans ses entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques de ressources humaines. Le club est passé d'une approche globale, permettant aux entreprises de mieux prendre en compte l'ensemble des critères de discrimination et d'adapter une approche objective et respectueuse des principes de l'égalité de traitement, à une approche plus spécifique, par critère.

Dès 2008, nous avons choisi de travailler davantage en profondeur en faveur de l'égalité professionnelle avec le soutien du Fonds social européen. Nous avons considéré qu'aborder la dimension de genre était l'occasion d'agir sur des représentations et stéréotypes. Mais, au-delà de la poursuite de nos objectifs initiaux (favoriser une égalité réelle entre les hommes et les femmes en entreprise), aborder l'égalité professionnelle a été une occasion formidable d'impacter d'autres aspects de la vie des hommes et des femmes : conditions de vie des salariés<sup>1</sup> pauvres, organisation des temps au travail, articulation vie privée / vie professionnelle, bienveillance, bonheur au travail...

Avec ce guide sur la gestion prévisionnelle des temps de vie nous avons ainsi pu aborder la question du télétravail, la problématique de la réforme des rythmes scolaires et son impact sur la vie de l'entreprise, « la flexibilité positive » et l'impact des technologies sur les relations au travail et hors travail. Si les pages qui suivent apportent des réponses concrètes aux organisations qui cherchent des pistes pour faire évoluer positivement les temps de vie de leurs salariés, certaines questions, soulevées par les entreprises de notre club mériteront d'être approfondies ou saisies par d'autres instances : Quelles évolutions possibles du droit du travail pour faire se concilier « flexibilité positive » et responsabilité des dirigeants ? Quelle sécurisation possible du télétravail occasionnel à la fois pour les salariés et l'entreprise qui les emploie ? Quelle prise en compte de la dimension de l'entreprise dans les projets de territoires qui l'impactent comme celle de la réforme des rythmes scolaires ?

Comme un écho au nom que nous avons donné à ce projet, nous faisons le pari que la lecture de ce guide vous amènera par « Sérendipité<sup>2</sup> » à trouver des réponses à certaines questions que vous n'aviez pas prévu de vous poser.

**Clare Hart**  
Présidente de FACE Hérault

1. « Le générique masculin est utilisé dans le présent guide pour alléger le texte et désigne aussi bien les femmes que les hommes. »

2. Sérendipité : « qualité qui consiste à rechercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé a plus d'importance que ce qu'on cherchait. » (Charles Darwin)

# 1. Pratiques de GPTV

Les négociations interprofessionnelles sur la qualité de vie au travail, qui se sont déroulées de septembre 2012 à juin 2013, ont notamment porté sur « une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle » (titre 4), et sur l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur « la frontière entre le lieu du travail et le domicile d'une part, entre le temps de travail et le temps consacré à la vie personnelle d'autre part » (titre 5, article 17). Le projet de loi sur l'Égalité Femme/Homme, adopté en 1<sup>ère</sup> lecture par le Sénat le 17 septembre 2013, réaffirme dans son article 1<sup>er</sup> que la « politique pour l'égalité entre les femmes et les hommes comporte : [...] des actions pour mieux articuler les temps de vie ». Ce projet de loi prévoit également une réforme du Complément Libre de Choix d'Activité (CLCA) pour un meilleur partage des responsabilités parentales.

Selon une étude réalisée par FACE en 2012 sur la « gestion prévisionnelle des temps de vie » (GPTV), pour les dirigeants (91%) comme pour les salariés (84%), l'entreprise a un rôle à jouer pour « faciliter l'équilibre des temps de vie ». Ainsi, la majorité des entreprises (74%) estime que cette thématique est un facteur d'égalité professionnelle. En outre, les actions qui intéressent le plus souvent les salariés sont celles liées à l'organisation du travail (aménagement des horaires, télétravail et temps partiel).

La GPTV doit être au cœur des préoccupations et des actions des entreprises. En effet, **deux tiers des salariés français considèrent que leur qualité de vie au travail s'est dégradée au cours des cinq dernières années** (baromètre Endered-IPSOS 2013), et 75% des salariés parents estiment que leur entreprise ne fait pas « beaucoup de choses » pour les aider à mieux articuler vie professionnelle et vie familiale (baromètre OPE 2012).

## 5 pratiques d'entreprises en faveur de la GPTV

### 1. Ouvrir le débat dans l'entreprise sur l'articulation des temps de vie

- Réaliser un diagnostic associant direction, salariés, représentants du personnel, managers pour repérer les éventuels blocages d'ordre culturel, managérial et organisationnel.
- Aborder la question de l'aménagement des temps de travail / hors travail de manière individuelle (au cours de l'entretien annuel) et collective, au même titre que les négociations relatives aux congés.

### 2. Faciliter l'accès à des services du quotidien

- Mettre en place une conciergerie à l'échelle d'une entreprise ou d'une zone d'activité.
- Mettre en place une crèche d'entreprise.
- Permettre la prise de rendez-vous personnels sur le lieu de travail.
- Faire évoluer les horaires d'ouverture et les aménagements de temps de travail pour tenir compte de la réforme des rythmes scolaires.
- Proposer des services pour alléger les charges familiales, par exemple l'accueil des enfants des salariés le mercredi midi à la cantine.

### 3. Formaliser une politique en faveur de l'égalité professionnelle des temps de vie

- Imposer des règles internes, il faut parfois bousculer les pratiques pour faire évoluer les représentations.
  - Veiller à ce que l'évolution de carrière ne soit pas pénalisée par les horaires atypiques et les temps partiels.
  - Poser les limites aux clients en termes de disponibilité, de temps de réponse et d'amplitude horaire.
  - Organiser les réunions sur les temps les moins contraignants pour l'organisation vie personnelle/vie professionnelle (privilégier la fin de matinée ou en début d'après-midi)
  - Définir un horaire de fermeture des bureaux.
  - Formaliser les règles d'utilisation des mails / smartphones pour éviter le « technostress » (charte d'utilisation des TIC).
  - « Enrichir les rapports de situation comparée et le bilan social en mesurant l'effet de l'organisation horaire sur la santé des femmes et des hommes et en tenant compte des situations de famille ».
- Préconisation du Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse n°247 de Novembre 2011.*



## Des représentations ancrées !

### • Des stéréotypes de genre

« La parentalité et la grossesse pèsent sur les performances économiques de l'entreprise. »

« La parentalité, en particulier pour les femmes rime avec un manque de disponibilité : pendant la grossesse et par la suite. »

### • La norme sociale du présentisme

« Quitter tôt le travail / être à temps partiel = être moins investi, travailler moins ou moins bien. »

#### 4. Communiquer sur les stéréotypes et représentations

- Identifier dans le cadre du diagnostic sur l'articulation des temps de vie, les éventuels blocages d'ordre culturel.
- Instaurer des temps d'échanges entre dirigeants et managers.
- Intégrer à l'entretien annuel un temps d'échange entre managers et collaborateurs sur les dimensions liées à l'articulation des temps de vie.
- Former des managers bienveillants, les sensibiliser à l'importance de la dimension humaine des échanges formels et informels pour la prise en compte des contraintes personnelles des collaborateurs.
- Former les managers à la conduite d'un entretien pré et post-congé maternité.
- Promouvoir le « retour sur investissement » des pratiques exemplaires des dirigeants et des salariés en matière d'articulation des temps de vie.
  - Témoignages des parents dirigeants et cadres.
  - Témoignages de salariés (par exemple des salariés qui travaillent à 80% ou des salariés qui quittent tôt le bureau pour récupérer leurs enfants à l'école).
- Utiliser l'humour pour créer au sein de l'équipe des outils de communication sur les stéréotypes.
- Sensibiliser et former les équipes :
  - sur le cadre légal (temps de travail, congés paternité / maternité),
  - sur l'articulation vie familiale / vie professionnelle pour les parents et futurs parents,
  - sur la gestion du temps personnel et professionnel,
  - sur le sens de la valeur « travail », le sentiment de culpabilité vs. l'envie de rester au travail

Consultez  
les interviews  
vidéos de dirigeants  
et cadres parents  
réalisées par  
FACE Hérault

#### 5. Mettre en place une « flexibilité positive »

La « flexibilité positive » désigne une logique de flexibilité bénéfique pour toutes les parties prenantes, des pratiques qui répondent aux besoins personnels de l'employé tout en étant en phase avec les impératifs de production de l'entreprise.

Les pratiques de flexibilité spatio-temporelle du travail et d'individualisation des horaires sont peu développées en France, comparativement aux Etats-Unis et à certains pays d'Europe du Nord.

- Suède : horaires décalés / Danemark : horaires à la carte / Royaume Uni : droit au temps flexible.

*Des exemples de pratiques sont présentés en partie 2 - Focus sur la flexibilité positive*

## Pour aller plus loin

- Le guide de FACE Grand-Lyon / OXEN « Répertoire des bonnes pratiques - l'équilibre des temps de vie, un levier pour l'égalité professionnelle », 2013.
- Le rapport de l'OPE « Parentalité et égalité professionnelle h-f : comment impliquer les hommes ? 10 bonnes pratiques d'entreprises », 2012.
- L'ouvrage de Jérôme Ballarin « Travailler mieux pour vivre plus », Editions Nouveaux Débats Publics, 2010.
- Le guide de l'OPE « Guide du Manager de proximité en entreprise - la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », 2010.

## 2. Focus sur

# la « flexibilité positive »

La « flexibilité positive » désigne **une logique de flexibilité bénéfique pour toutes les parties prenantes**. Questionner en tant qu'entreprise la gestion prévisionnelle des temps de vie à l'aune du principe de flexibilité positive, revient à se demander : « **Que peut-on faire dans l'entreprise, pour favoriser une meilleure articulation des temps de vie professionnels et personnels des salariés, tout en étant en phase avec les impératifs de production ?** »

Cette question soulève de nombreuses problématiques. Nous avons choisi d'aborder dans cette partie, les quatre thématiques sous-jacentes suivantes :

1. Quelles sont les implications organisationnelles et managériales des pratiques de flexibilité positive ?
2. Quelle est la responsabilité de l'employeur, et comment peut-il se prémunir juridiquement ?
3. Comment répondre aux nouveaux usages de communication ?
4. De quelle manière peut-on aménager le lieu de travail des salariés ?

### 1. Quelles sont les implications organisationnelles et managériales des pratiques de flexibilité positive ?

#### Pratiques de flexibilité positive

- Mettre en place des horaires concertés avec les salariés lorsque l'activité le permet.
- Définir des plages horaires fixes et des plages variables, par exemple : temps de travail obligatoire de 10h à 12h et de 14h à 16h et plages optionnelles de 7h à 10h et de 12h à 14h et après 16h.
- Permettre aux salariés de s'absenter pour raisons personnelles ou familiales.
- Proposer en priorité des aménagements horaires comme alternatives aux congés parentaux longs et aux temps partiels, pour ne pas pénaliser les carrières.
- Prévoir des modalités d'aménagement du travail à temps partiel qui correspondent aux besoins et contraintes individuelles : temps partiels aménagés sur l'année, temps partiel vacances scolaires, temps partiel annualisé...
- Prévoir un plan de réintégration des temps partiels et congés parentaux : les salariés peuvent travailler à temps partiel ou selon des horaires spécifiques pendant une période donnée, avant ou après un congé parental.
- Envisager des dispositifs de temps flexible tels que la semaine compressée, les horaires flexibles ou l'utilisation partielle du télétravail.
- Envisager des aménagements de l'activité tels que la constitution de binômes de travail, ou encore le partage de poste (job sharing), qui peuvent constituer une solution au plafond de verre des cadres et qui permettent d'attirer les hauts potentiels féminins et de diminuer le turn-over.
- Permettre le travail à distance, à domicile ou dans des lieux tiers.



## Flexibilité et changement organisationnel

Flexibilité  
spatio-temporelle

Nouvelle Forme d'Organisation  
du Travail (NFOT)

**Abandon de la référence  
horaire et de lieu de travail**

*NFOT, Télétravail complet*

**Aménagements des horaires**

*Plages horaires fixes et variables  
Horaires concertés*

**Dispositifs de temps flexible**

*Semaine compressée, horaires flexibles,  
télétravail partiel*

**Mesures ad'hoc**

*Autorisation d'absence pour raisons  
personnelles*

**Pratiques informelles**

*Conciliation, management bienveillant*

**Aménagement des temps partiels**

*Variété des modalités d'aménagement  
Plan de réintégration des temps partiels  
et congés parentaux*

**Aménagements de l'activité**

*Binômes de travail, job sharing...*

Organisation taylorienne

Ampleur du changement  
organisationnel

# Focus sur la « flexibilité positive »

## Flexibilité et évolution du mode managérial

La mise en œuvre de certaines pratiques formalisées destinées à développer la flexibilité (en particulier les dispositifs de temps flexible, les aménagements de l'activité et le télétravail), peut nécessiter une **évolution du mode managérial**. Cette condition est plus ou moins prégnante en fonction de l'ampleur du changement organisationnel.

### Le management par objectifs

Du présentéisme à l'atteinte des objectifs : l'exemple du télétravail

Le télétravail constitue une **nouvelle forme d'organisation du travail** qui est en rupture avec le cadre spatio-temporel classique, caractérisé par une unité de temps, de lieu et d'action. Sa mise en œuvre implique un bouleversement de la structure du travail et des modes de contrôle (Taskin, 2006) :

- Développement de l'autonomie des travailleurs dans l'organisation, la planification et l'exécution de leur travail
- Déspécialisation et enrichissement des tâches

Aux formes traditionnelles du contrôle issues du taylorisme doivent donc se substituer de nouvelles formes de régulation fondées sur **la confiance et le management par objectifs**. D'après le rapport de 2009 du Centre d'analyse Stratégique, cette corrélation entre le télétravail et le management par objectifs permettrait d'expliquer l'avance des pays anglo-saxons en matière de télétravail.

Le management par objectifs trouve sa source dans les principes de la Direction Par Objectifs (DPO), initiée par le consultant américain Peter Drucker en 1954. Dans les années 1970, le concept évolue vers la Direction Participative Par Objectifs (DPPO), qui met en avant l'importance de **la concertation et de la négociation des objectifs** selon la logique américaine du contrat. Par la suite, de nombreux auteurs et consultants se sont emparés du sujet, et certains ont proposé des outils opérationnels de management d'équipes tels que le célèbre acronyme « SMART » (Spécifique ; Mesurable ; Accepté ; Réaliste ; Temporellement défini) sur les modalités de fixation des objectifs.

Humaniser le management par objectifs

Le management par objectifs peut conduire à un management déshumanisé, dès lors que l'évaluation des salariés se limite à l'atteinte des objectifs chiffrés au détriment de la prise en compte de la **performance sociale**.

Il est donc essentiel de mettre en place des indicateurs pour évaluer la façon dont les objectifs sont atteints, en termes de **santé physique et psychologique des équipes**. La prise en compte de la performance sociale permet de prévenir les risques psychosociaux qui sont coûteux à la fois pour les salariés, pour l'entreprise et pour la société (burn-outs, arrêts maladie, turn-over...).



## 2. Quelle est la responsabilité de l'employeur, et comment peut-il se prémunir juridiquement ?

**Questions / Réponses**  
avec **Maître Elsa VIDAL,**  
Avocate en droit du travail

### Les enfants en entreprise

Grève d'école, maladie, absence... autant de cas où des collaborateurs peuvent être amenés à venir avec leurs enfants en entreprise.

Si cela peut apparaître comme une bonne pratique, permettant à tout un chacun d'articuler « dans l'urgence » vie familiale et vie professionnelle, qu'en est-il de la responsabilité de l'employeur ?

« Ma fille vient parfois dans les locaux de l'entreprise (ex : grève de l'école), mais quelle est ma responsabilité ? »  
(Dirigeant d'entreprise).

Le dirigeant est entièrement responsable de sa fille. Il ne pourra en aucun cas engager la responsabilité d'un de ses salariés en cas de dommage.

En effet, lorsqu'un tiers vient dans l'entreprise, **c'est l'employeur qui est responsable en cas de problème** au titre de la responsabilité du fait des choses ou de la responsabilité du commettant.

- **La responsabilité du fait des choses** est fondée sur l'article 1384 du Code Civil qui pose en principe que « on est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre, ou des choses que l'on a sous sa garde ».
- **La responsabilité du commettant (l'employeur) du fait de ses préposés** (les salariés) est régie par l'alinéa 5 de l'article 1384 du Code Civil : « Les maîtres et les commettants, du dommage causé par leurs domestiques et préposés dans les fonctions auxquelles ils les ont employés ».

« Si l'un des salariés blesse, de façon involontaire, l'enfant d'un autre salarié présent dans les locaux ? »

Dans ce cas, c'est l'employeur qui est responsable selon la règle de la responsabilité du commettant (l'entreprise) du fait de ses préposés. (Code Civil, article 1384, alinéa 5).

**Attention** : L'entreprise ne doit pas devenir un mode de garde habituelle. Sinon, elle se trouverait soumise à une réglementation très particulière et devrait justifier d'une autorisation.

« Dans ce cas, est-ce que je peux faire signer une décharge de responsabilité pour les salariés venant avec leurs enfants ? »

La signature d'une décharge de responsabilité (renonciation des parents à tout recours contre l'employeur) n'a pas de valeur juridique. L'employeur restera donc responsable de tout dommage causé à l'enfant lors de sa présence dans l'entreprise.

Si l'enfant lui-même cause un dommage physique à l'un des salariés, l'employeur sera également responsable en vertu de son obligation de sécurité de résultat et l'accident sera qualifié d'accident du travail.

Ainsi, les enfants sont admis dans l'entreprise. Une bonne connaissance des responsabilités de chacun est cependant nécessaire. Les salariés pourraient être informés/sensibilisés des règles encadrant cette pratique innovante afin de déterminer, par exemple, une surveillance collective, un nombre maximal d'enfants autorisés sur le site, etc.

# Focus sur la « flexibilité positive »



Ce que  
l'on peut  
faire

## Rendez-vous personnels

« De façon exceptionnelle, et pour leur permettre d'être plus sereins dans la gestion de leur temps, je permets à mes salariés de s'absenter en journée pour des rendez-vous personnels. »

S'agissant de rendez-vous personnels, le salarié sort du pouvoir de direction de l'employeur. Pour pouvoir prouver que le salarié est sorti du pouvoir de direction de son employeur, il est préférable de **prévoir un imprimé signé par le collaborateur et la Direction**, précisant qu'il s'agit d'un rendez-vous personnel et qu'en cas d'accident ce dernier ne sera pas considéré comme un accident du travail.

Un **formulaire de demande d'absence** est proposé en page suivante.

« Est-ce qu'une autorisation par mail tient lieu de preuve ? »

Les juges tiennent compte des preuves par mail, mais ce type de preuve est plus facilement contestable par le salarié. Ainsi, dès qu'il est possible, **la co-signature d'un document papier doit être privilégiée** afin d'éviter tout litige.

## Temps de travail et trajets

Les trajets entre deux lieux de travail sont considérés comme du temps de travail effectif. Ce temps doit donc être décompté et payé (ce temps peut donc impliquer la réalisation d'heures supplémentaires).

« Mon salarié part de chez lui pour aller sur un lieu de mission sans passer par le siège de l'entreprise »

Il s'agit d'un temps de déplacement professionnel. **Le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail n'est pas un temps de travail effectif.** Il n'entre donc pas dans le décompte de la durée du travail, en particulier pour l'application de la législation sur les heures supplémentaires (majorations, contingent annuel et contrepartie obligatoire en repos) mais également pour l'appréciation des durées maximales de travail journalier ou hebdomadaire.

En revanche, bien que le Code du travail ne donne aucune précision sur la question de savoir si ce temps de déplacement constitue ou non un temps de repos, il peut facilement être affirmé que ce temps ne peut pas être considéré comme un temps de repos.

Si ce temps de déplacement professionnel dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail, il doit faire l'objet d'une **contrepartie soit sous forme de repos, soit financière**, déterminée par convention ou accord collectif ou, à défaut, par décision unilatérale de l'employeur prise après consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, s'ils existent.

En tout état de cause, la part de ce temps de déplacement professionnel coïncidant avec l'horaire de travail ne doit pas entraîner de perte de salaire. La contrepartie financière doit donc être au moins égale à la rémunération que le salarié aurait perçue s'il avait travaillé.

**Demande d'absence  
pour convenances personnelles**

Je, soussigné-e, M / Mme..... (salarié-e),  
demande à m'absenter le..... de.....h à.....h  
pour un rendez-vous personnel.

M / Mme..... en qualité de  
..... de l'entreprise .....  
autorise M / Mme ..... (salarié-e) à s'absenter  
le..... de.....h à.....h.

M / Mme..... (salarié-e) reconnaît  
être parfaitement informé-e que tout accident intervenant durant cette autorisation  
d'absence ne pourra être qualifié d'accident du travail.

A Montpellier;  
Le .....

Le/la salarié-e

Société.....  
M / Mme .....  
.....(qualité)

# Focus sur la « flexibilité positive »

## 3 Comment répondre aux nouveaux usages de communication ?

Les nouveaux usages de communication entraînent une plus grande porosité entre les sphères personnelles et professionnelles.

**64%** des employés souhaitent séparer leur vie personnelle et professionnelle avec leurs outils de communication.

Et pourtant :

**79%** des employés affirment rester en contact avec leur travail en dehors des heures ouvrées,

**84%** des employés déclarent utiliser des éléments personnels (PC, téléphone, e-mail...) à des fins professionnelles.

Source : Etude end-users Orange Business Services, BearingPoint and TNS Sofres, janvier 2011

- **Les conséquences** : une perte de repères des gestionnaires et l'émergence de nouvelles problématiques liées à la propriété, à la responsabilité et à la confidentialité des données.
- **Une opportunité** : repenser le système d'information, pour créer un dispositif qui concilie l'équilibre et la flexibilité pour l'employeur et pour les salariés.

### Comment répondre aux nouveaux usages mobiles ?

- Diagnostiquer les usages professionnels des TIC dans l'entreprise afin d'identifier pour chaque profil d'utilisateur les besoins, les usages métier et les niveaux de risque.
- Evaluer l'impact des TIC sur les conditions de travail.
- Adapter le système d'information de l'entreprise aux nouveaux outils et usages mobiles.
- Définir sa politique d'attribution des outils de communication, avec une ouverture plus ou moins contrôlée aux usages personnels.
- Définir des règles d'utilisation claires, formalisées et partagées avec les employés.
- Protéger les informations critiques de l'entreprise ainsi que les équipements.
- Accompagner l'ensemble des salariés face aux évolutions technologiques, par la formation continue aux TIC.

### Comment se prémunir juridiquement ?

- Formaliser des règles de bon usage dans les textes de référence : règlement intérieur, charte d'utilisation, contrat de travail, en association avec les représentants des salariés.
- Veiller à la protection et à la confidentialité des données personnelles, notamment pour se prémunir en cas de perte ou de vol d'un matériel à usage mixte.
- Prévoir une clause sur les modalités de rétrocession des données lorsque le matériel est conservé par les salariés quittant l'entreprise (notamment en cas de co-investissement initial du matériel).
- Sécuriser les accès pour se prémunir des usages illicites ou frauduleux pouvant être commis depuis un accès professionnel, car la fourniture de moyens informatiques non sécurisés engage la responsabilité civile de l'entreprise.

L'utilisation d'applications professionnelles à des fins personnelles engage la responsabilité de l'entreprise.

### Pour aller plus loin

- *Le livre blanc Orange Business Services « dilemme pro/perso et accélération des usages de communication - vers des réponses efficaces pour l'entreprise et positives pour les collaborateurs » - janvier 2012.*
- *Le rapport du Centre d'Analyse Stratégique (CAS) et de la Direction Générale du travail (DGT) « L'impact des technologies de l'information et de la communication sur les conditions de travail » paru le 29 février 2012.*

## 4 De quelle manière peut-on aménager le lieu de travail des salariés ?

### Les évolutions actuelles

- ✓ Une recherche de variété et de flexibilité des aménagements. Le nomadisme se développe, des espaces mixtes réunissent sur un même plateau de bureaux, des travailleurs sédentaires et des populations nomades.
- ✓ Le développement des « open-space intelligents » : des espaces fractionnés pour favoriser le travail individuel et collectif en fonction des besoins métiers et une diminution des espaces individuels.
- ✓ L'utilisation par les salariés d'espaces informels lorsque les espaces collectifs dédiés sont insuffisants.
- ✓ Les préoccupations de plus en plus importantes en matière d'ergonomie, de lumière et d'acoustique.

### Les facteurs-clés de succès

- ✓ Diagnostiquer, mener une analyse poussée de l'activité, des interactions, des déplacements des salariés dans une journée, pour veiller à ce que les aménagements ne soient pas déconnectés de l'activité.
- ✓ Adopter une approche globale, ne pas prendre de solutions trop mécanistes (telles que le fait de privilégier l'open-space pour faire des économies de loyer; ou d'ajouter un lieu de vie pour créer de la convivialité).
- ✓ Adopter une démarche participative, en associant en amont les salariés (ainsi que leurs représentants et le CHSCT) à la conception des futurs espaces de travail.
- ✓ Assurer aux salariés un espace de travail confortable. L'AFNOR recommande dans la norme NF X35-102 un minimum de 10 m<sup>2</sup> pour une personne seule, hors mobiliers et équipements requis pour le travail.
- ✓ Veiller à maintenir l'identité au travail et le collectif de travail. Des pratiques telles que le *desksharing* (bureaux partagés) passent par une dépersonnalisation de l'espace de travail. Si le partage de bureaux est adapté à des travailleurs nomades, cette solution est moins adaptée aux travailleurs sédentaires.
- ✓ Accompagner le changement en communiquant efficacement sur les nouveaux espaces, en formant et en accompagnant les managers pour gérer la nouvelle organisation.

# 3. Focus sur le télétravail

Dans son rapport au gouvernement de novembre 2009, le Centre d'Analyse Stratégique, estime que le télétravail pourrait concerner **50%** de la population active. Pour évaluer la proportion du télétravail, les études se sont multipliées depuis le début des années 2000. Certaines ont été réalisées par des organismes en faveur du télétravail et imposent donc une nécessaire prise de recul. Cependant, elles donnent une estimation de l'importance du télétravail en France.

En 2012, une étude réalisée par *Greenworking* (conseil en télétravail) et remise au Ministre chargé de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, estime que **12,4%** des salariés télétravailleraient au moins 8 heures par mois. Comparativement aux pays scandinaves et anglo-saxons, qui affichent **25 à 30%** de télétravailleurs, le télétravail français est souvent présenté comme étant « en retard ». Difficile d'objectiver ce « retard », car il n'existe pas vraiment de statistiques officielles sur le télétravail en France, ni de définition commune du télétravail à l'échelle internationale. En incluant d'autres formes de télétravail que celles qui sont communément admises, comme le télétravail informel (ou télétravail gris) et le télétravail nomade, environ **17%** des salarié-e-s télétravailleraient (chiffres 2013 de LBMG Worklabs, conseil en télétravail, co-working et télécentres).

Le télétravail peut constituer un levier pour la qualité de vie au travail. En 2005, les confédérations syndicales ont signé un accord national inter-professionnel sur le sujet, constatant que le télétravail constitue [...] « un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches ». Depuis plusieurs années, le développement du télétravail a bénéficié d'un soutien des pouvoirs publics.

Le télétravail renvoie à une multitude de pratiques, qui sont autant de typologies et de définitions dont la littérature RH et managériale abonde. L'objet de ce focus sur le télétravail est d'abord de **situer de manière très synthétique et simplifiée les textes juridiques de référence, les formes spatio-temporelles concernées par ces dispositions**, et les principes juridiques à l'œuvre pour la mise en place du télétravail salarié dans l'entreprise. Le deuxième objectif est de **mettre à jour et de comprendre les tendances qui se dessinent dans les pratiques de télétravail formalisées au sein de plusieurs organisations héraultaises**.

## Quand parle-t-on de télétravail au sens de la loi ?

**Question à Maître Elsa VIDAL, Avocate en droit du travail**

« Afin de leur permettre d'articuler vie parentale et vie professionnelle, mes salariés travaillent parfois depuis leur domicile. À partir de quel moment peut-on considérer qu'il s'agit de télétravail ? »

• Le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. **Si le travail à domicile intervient de façon ponctuelle (ex : grève d'école), il n'est pas considéré comme du télétravail.** En revanche, s'il devient régulier, l'employeur doit prévoir les conditions d'exercice du télétravail dans le cadre du contrat de travail ou d'un avenant contractuel spécifique.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise.



## Télétravail : quels sont les textes de référence ?

### Accords

- Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.
- Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, étendu par arrêté du 30 mai 2006.
- Accords de branche (Ex : convention collective nationale des télécommunications du 26 avril 2000, accord du 6 octobre 2006 relatif au télétravail en vigueur étendu).

### Lois

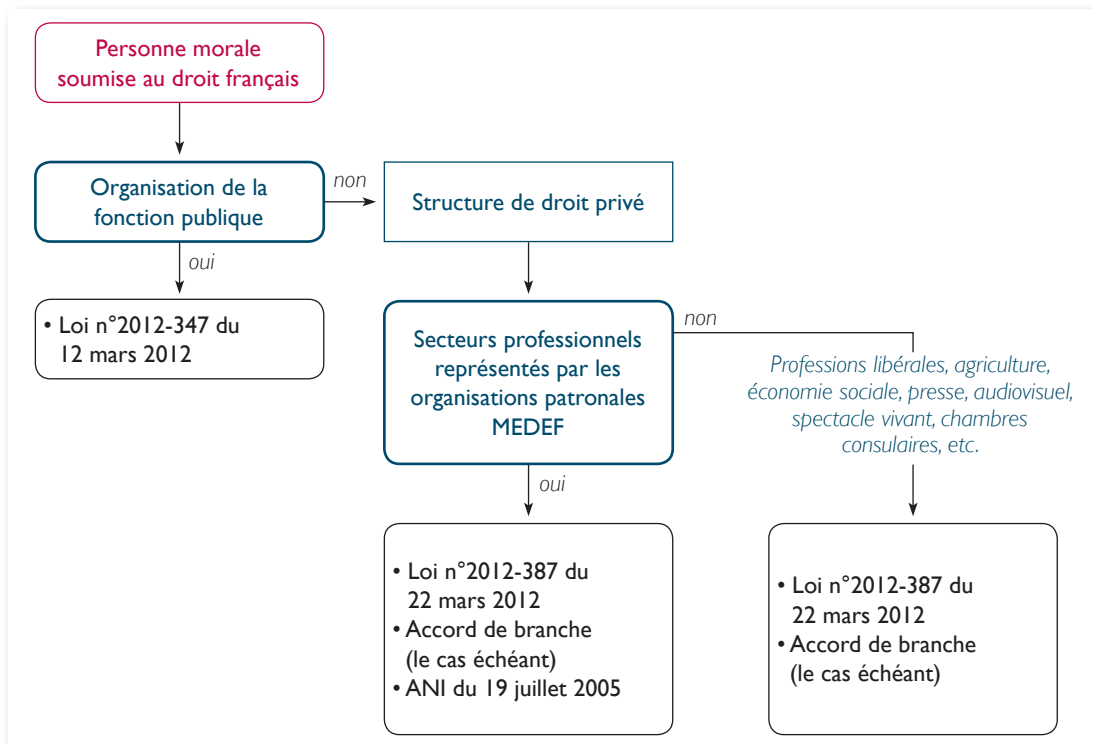
- Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels

dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

- Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives.

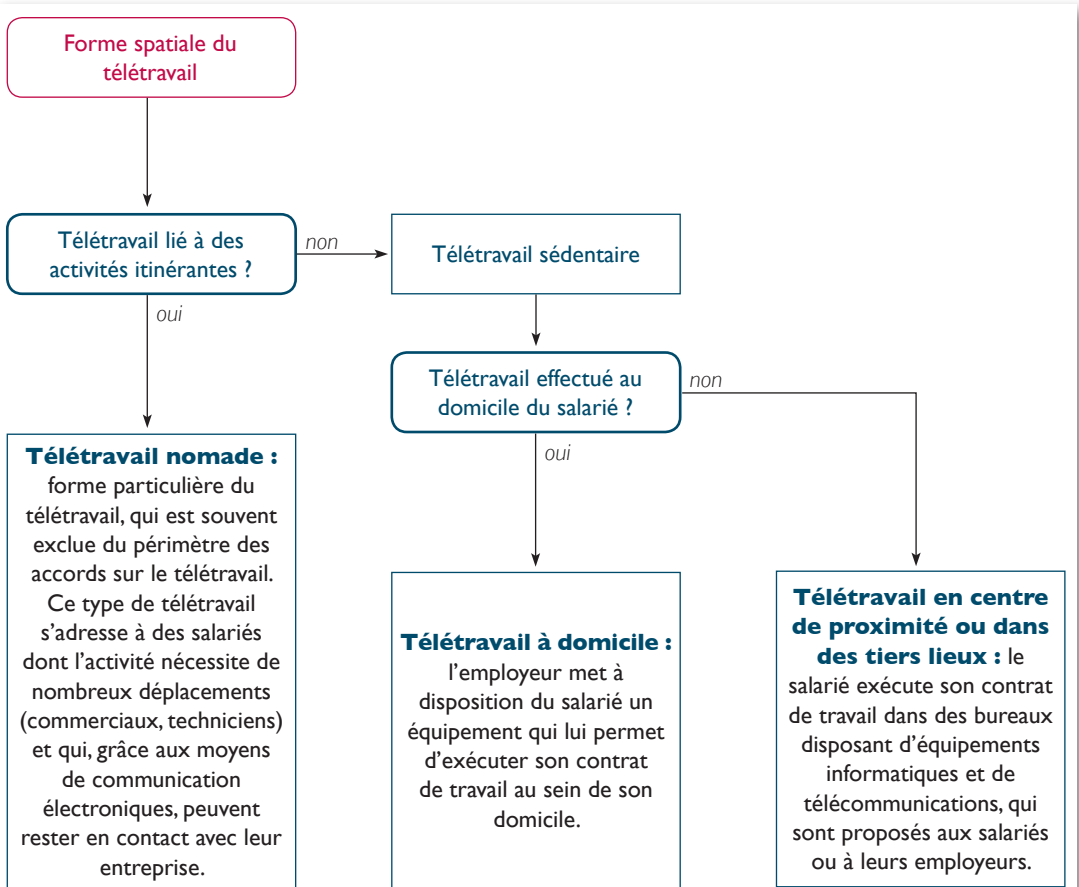
### Nota :

- La loi du 22 mars 2012 reprend les grandes lignes de l'ANI du 19 juillet 2005, mais elle est beaucoup moins précise et détaillée que cet accord.
- L'ANI du 16 juillet 2005 ayant été étendu, il s'applique toujours aux entreprises appartenant au secteur professionnel représenté par les organisations patronales signataires (Medef, CGPME, UPA). Dans la pratique, tous les acteurs économiques s'inspirent de cet accord lorsqu'ils envisagent le télétravail, y compris dans la fonction publique.



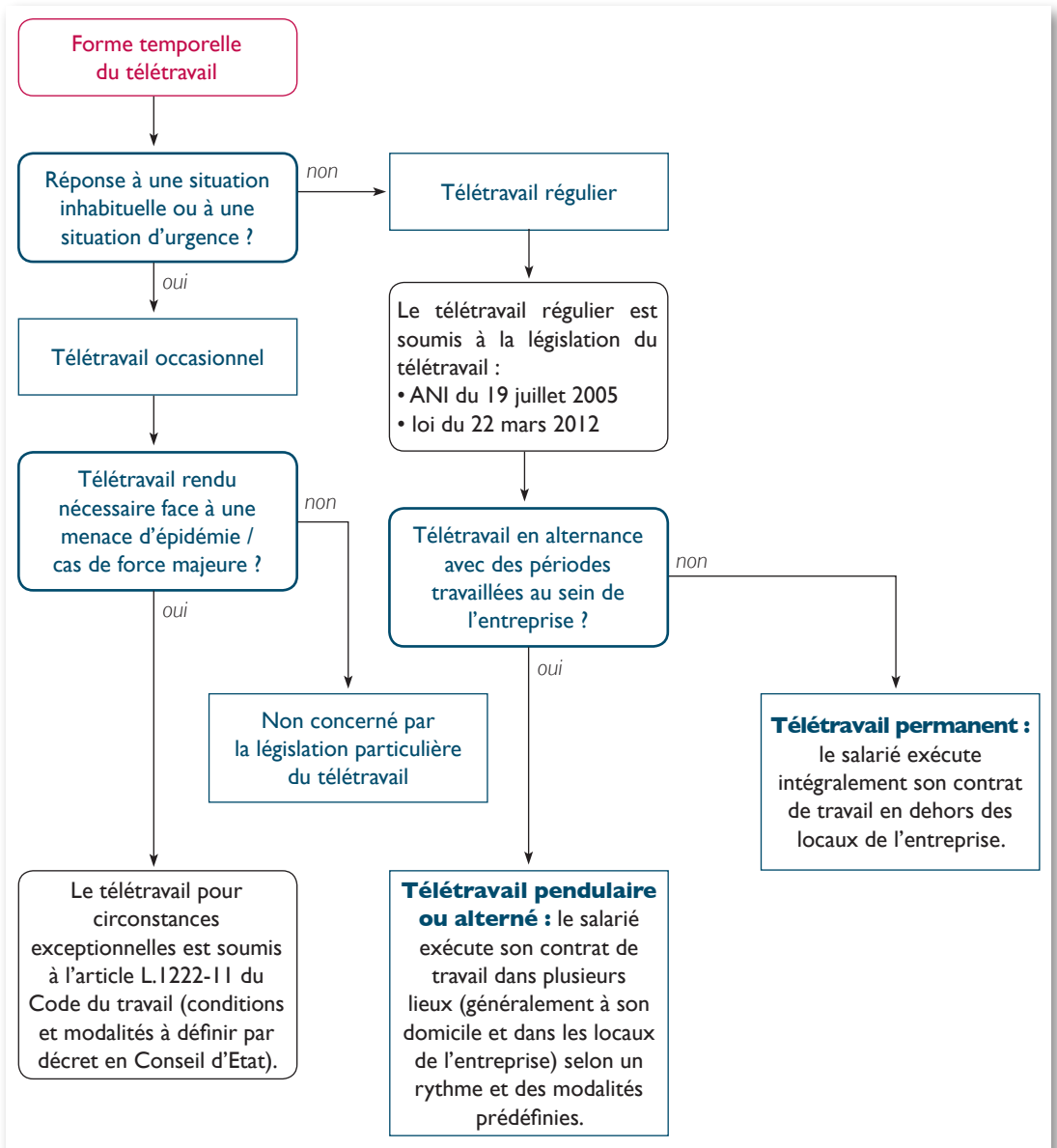
# Focus sur le télétravail

## Formes spatio-temporelles du télétravail salarié



**Nota :** le télétravail à domicile est à distinguer du travail à domicile (article L.7412-1 du Code du travail), qui est exclusif du lien de subordination et pour lequel les TIC ne sont pas toujours utilisées.





# Focus sur le télétravail

## Principes de mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise

### Principes juridiques

La loi du 22 mars 2012 encadre le **télétravail régulier** : « Art. L. 1222-9 : Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, 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 et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa. »

Les grands principes juridiques du télétravail établis par l'ANI de 2005 sont repris par la loi du 22 mars 2012, à l'exception du principe de transparence.

• **Volontariat** : le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et pour l'employeur; il peut faire partie des conditions d'embauche ou être mis en place par la suite sur la base du volontariat. Art. 2 ANI 2005, Art. L. 1222-9 Code du travail

Exceptions au principe du volontariat :

• Circonstances exceptionnelles Art. L. 1222-11 Code du travail

• Préconisations de la médecine du travail en cas d'inaptitude du salarié Cass. Soc 15 février 2011

• **Transparence** : la mise en place du télétravail ou sa modification doit faire l'objet d'une consultation du Comité d'Entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel. Art. 11 ANI 2005

• **Contractualisation** : le télétravail doit faire l'objet d'un contrat de travail ou d'un avenant au contrat de travail qui précise les conditions de passage en télétravail, les conditions d'exécution du travail, les conditions de retour à une

exécution du contrat de travail sans télétravail, et, à défaut d'accord applicable, les modalités de contrôle du temps de travail. Art. 2 ANI 2005, Art. L. 1222-9 Code du travail

• **Prise en charge des coûts par l'entreprise** : l'employeur doit prendre en charge tous les coûts qui découlent directement de la mise en place et de l'exercice du télétravail. Art. 7 ANI 2005, Art. L. 1222-10 Code du travail

• **Réversibilité** : si le télétravail ne fait pas partie des conditions d'embauche, l'employeur et le salarié peuvent convenir, à l'initiative de l'un ou de l'autre, du retour du salarié dans les locaux de l'entreprise. Les modalités de réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif. Le salarié en télétravail est prioritaire pour occuper ou reprendre un poste dans les locaux de l'entreprise. Art. 3 ANI 2005, Art. L. 1222-10 Code du travail

## Pour aller plus loin

- Outils et modèles à télécharger sur le site de l'OBBERGO (Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGOstressie) : <http://www.ergostressie.com/><sup>3</sup>
  - 10 fiches pédagogiques
  - Modèle d'accord d'entreprise
  - Modèle de contrat de travail
- ORSE - Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France - Décembre 2011
- Zevillage - Télétravail, nouveau mode d'emploi à destination des entreprises, de leurs salariés et des indépendants - 2011
- Tour de France du télétravail - Livre blanc national sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail - 2012
- OPE - Le télétravail pour mon entreprise ? Aide à la réflexion et à l'action - février 2012
- Eworky, Greenworking - Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail - Rapport au ministre chargé de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie numérique - Mai 2012

3. Ce lien est donné à titre indicatif. Les documents téléchargeables n'engagent pas la responsabilité de Face Hérault. Si vous souhaitez les utiliser, nous vous conseillons de les adapter à votre entreprise et vous rapprocher de juristes afin d'en valider le contenu.

## Pratiques formalisées de télétravail dans l'Hérault

FACE Hérault a mené entre juillet 2013 et septembre 2013 une enquête qualitative auprès de membres de directions et de services RH d'organisations implantées dans l'Hérault, qui ont accepté d'échanger sur les pratiques de télétravail au sein de leur structure. Ces échanges ont permis d'esquisser des tendances locales et de recueillir des retours d'expériences sur cette forme d'organisation du travail.

### Cadre de l'enquête

L'enquête a été réalisée auprès de **douze organisations héraultaises** implantées dans l'agglomération de Montpellier, qui ont formalisé un dispositif de télétravail ou qui sont en train de le mettre en place. Ces organisations sont des entreprises locales ou des filiales implantées dans l'agglomération, ainsi qu'une collectivité territoriale et une association loi 1901. Elles sont positionnées sur des secteurs d'activité variés : bâtiment, informatique, santé, transports, expédition et formation.

En l'état actuel, il semble que **les pratiques formalisées de télétravail dans l'Hérault concernent un très petit nombre d'organisations**. Il s'agit essentiellement de grandes entreprises ou de filiales de grands groupes, qui mettent en place progressivement depuis 5 ans des expérimentations et des accords spécifiques sur cette forme de travail.

Sans surprise, les objectifs annoncés par les organisations héraultaises sont dans l'esprit de l'accord national interprofessionnel de 2005 sur le télétravail, et à l'image de la plupart des accords signés par les groupes au niveau France : **l'articulation vie professionnelle / vie personnelle** des salariés. Est-ce à dire que toutes les organisations vont développer des pratiques semblables de télétravail ?

Dans des contextes similaires, nous pouvons effectivement dégager des grandes tendances du télétravail, mais l'approche qualitative a aussi permis d'observer **une certaine diversité dans les pratiques**. Cela va sans dire, puisque chaque

dispositif de télétravail s'inscrit dans un contexte dynamique, celui d'une organisation qui interagit avec ses parties prenantes et qui a des valeurs qui lui sont propres, une histoire, un métier, des individus qui la composent et qui la configurent.

### Formes spatio-temporelles

Ce que les organisations nomment communément télétravail, correspond en fait à une **forme hybride entre le travail en présentiel et le travail à distance**. En effet, le télétravail salarié dit « permanent », qui consiste à exercer son travail exclusivement à distance, reste une forme exceptionnelle de travail. La formule la plus fréquente est un **télétravail « pendulaire »**, qui alterne des périodes de présence sur site et des périodes de travail en dehors des locaux de l'organisation. Les organisations héraultaises optent plutôt pour un rythme hebdomadaire compris entre 1 et 4 jours de télétravail, et certaines limitent cette forme de travail à 2 ou 3 jours par semaine.

La plupart des accords prévoient que le télétravail peut être exercé **à domicile** ou à toute autre adresse permanente du travailleur, mais certaines organisations permettent aussi le télétravail **en centre de proximité**. Il s'agit en principe d'établissements ou de bureaux dont dispose l'organisation, et qui permettent de délocaliser le travail de certains salariés dans un lieu plus proche de leur domicile.

Les télétravailleurs sont généralement soumis aux **mêmes conditions horaires en télétravail et en présentiel** : s'ils bénéficient d'une autonomie dans la gestion de leur temps de travail en présentiel, ils bénéficieront de cette même autonomie en télétravail. A l'inverse, lorsque des horaires ou des plages fixes et variables sont applicables dans les locaux, les télétravailleurs devront en principe respecter ces mêmes horaires sur leur lieu de télétravail.

La réflexion sur le télétravail peut s'accompagner d'une réflexion plus globale sur la gestion du temps de travail dans l'organisation, mais l'une n'entraîne pas forcément l'autre. Les contraintes d'activité peuvent amener les organisations à maintenir un certain cadre, pour assurer la continuité de leurs relations internes et externes selon des rythmes collectifs normés.

# Focus sur le télétravail

## Leviers d'action / Limites et risques du télétravail



### Diminution des trajets quotidiens

- Soupape de sécurité qui évite des déplacements lourds à certains travailleurs
- Gain de temps pour la vie personnelle, temps de repos plus important
- Diminution du stress occasionné par les trajets
- Diminution de la fatigue liée aux trajets
- Facilitateur en cas d'intempéries et de grèves de transport
- Réduction du risque routier
- Effets positifs en matière de développement durable, bilan carbone



### Amélioration de la qualité de vie au travail

- Équilibre vie professionnelle / vie privée
- Bien-être au travail
- Limitation des risques psycho-sociaux
- Réponse appropriée à une problématique ponctuelle ou spécifique d'un travailleur
- Meilleure prise en compte des contraintes temporelles liées à la parentalité (rythmes scolaires, maternité, enfant malade...)
- Intégration de travailleurs en situation de handicap ou en difficulté de santé, adaptation du rythme de travail au rythme personnel et aux temps de soins du travailleur



### Evolution des modes de travail

- Plus grande autonomie dans l'organisation individuelle du travail
- Reconnaissance au travail à travers la confiance du responsable hiérarchique
- Plus grande souplesse dans la gestion du temps
- Mode de travail adapté aux cadres qui fonctionnent en horaires décalés
- Meilleure concentration pour les travaux de réflexion, diminution des interruptions
- Source de motivation



### Levier de performance dans l'organisation

- Levier de discussion sur les modes d'organisation et de management
- Modernisation des méthodes de travail
- Développement de l'autonomie des collaborateurs
- Efficacité accrue, gains de productivité individuelle
- Baisse de l'absentéisme
- Facteur d'attraction et de fidélisation, notamment des jeunes générations
- Moyen de pallier des difficultés locales de recrutement (recrutement interne en télétravail)



### Responsabilité de l'employeur

- Risques de contentieux en cas d'accident au domicile du télétravailleur
- Implications managériales
- Iniquité dans le traitement des demandes de télétravail en l'absence de critères objectifs
- Problématiques de la planification et du contrôle du travail à distance par les managers
- Pertes d'informations liées à l'absence d'échanges directs ou informels avec l'équipe
- Sentiment d'appartenance moindre



### Limites des effets en matière d'articulation vie privée vie professionnelle

- Le télétravail doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur l'équilibre du travail pour produire ses effets en matière d'articulation vie privée vie professionnelle
- Le télétravail n'implique pas forcément des horaires plus flexibles
- Le télétravail ne doit pas être envisagé comme un mode de garde au quotidien, ni comme une alternative au temps partiel
- Le télétravail pour les salariés à temps partiel nécessite un strict respect du temps de travail. Le cas échéant, en cas de dépassement des heures, cela pourrait être considéré comme des heures supplémentaires



### Risques psycho-sociaux

- Isolement, perte de lien social avec le collectif de travail
- Discrédit par l'entourage personnel
- Technostress lié à l'usage des TIC
- Monotonie, démotivation
- Surcharge de travail, burn-out

## Etendue des dispositifs

Les organisations de notre territoire qui ont mis en place le télétravail comptent une **faible proportion de télétravailleurs**. A l'exception de quelques entreprises qui emploient plus de 20% de télétravailleurs, la part de travailleurs concernés est souvent comprise entre 0,5% et 3%. Ce constat est bien sûr à rapprocher de l'ancienneté des dispositifs, la plupart ayant moins de 3 ans et certains étant actuellement au stade des premiers déploiements. Cependant, le degré de maturité des dispositifs ne suffit pas à expliquer les difficultés du télétravail à décoller. Les organisations héraultaises ont évoqué de nombreux freins à son développement (voir tableau en page suivante), les plus massifs étant le caractère non exportable des activités, la nécessité de cibler une population réduite, le pouvoir décisionnel des managers et la faible demande de télétravail.

### Activités non exportables

Les possibilités de développement du télétravail sont souvent limitées par la nature et la structuration des activités dans l'organisation. Lorsque les activités qui correspondent au cœur de métier ne sont pas exportables, le télétravail ne peut concerner que les **services de direction et de support** qui représentent une faible part de la population. A l'inverse, la mise en place du télétravail est facilitée dans les entreprises de services qui ont déjà des habitudes de travail à distance en interne ou à l'externe, et une parfaite maîtrise des outils de communication (notamment les entreprises de service informatique, et les organisations d'envergure nationale ou internationale).

### Populations ciblées par le dispositif

Lorsque l'activité et la configuration organisationnelle ne favorisent pas le télétravail, les organisations peuvent le mettre en place progressivement et limiter le changement organisationnel en ne ciblant au départ que **certains métiers ou certaines catégories de travailleurs** (personnes résidant loin de leur lieu de travail, personnes en situation de handicap, équipes virtuelles, cadres et professions intellectuelles, personnes en CDI ou à temps plein...).

### Pouvoir décisionnel des managers

Un autre frein au développement du dispositif est le pouvoir décisionnel des managers. Rappelons que, si la négociation d'un accord

collectif est facultative, le télétravail doit toujours faire l'objet d'une contractualisation individuelle avec le travailleur. Dans tous les dispositifs de télétravail étudiés, l'initiative du télétravail relève du travailleur (conformément au principe juridique du volontariat) et **la décision revient conjointement à la direction des ressources humaines et au responsable hiérarchique** du travailleur.

Si des critères objectifs d'éligibilité sont définis ou négociés de manière collective, la relation de **confiance mutuelle entre le manager et son collaborateur** est souvent citée comme étant un pré requis indispensable à la réussite du télétravail. Il s'agit donc pour les organisations de concilier deux logiques contradictoires : d'un côté, la volonté d'assoir le dispositif sur des critères objectifs pour favoriser une organisation équitable et pour répondre aux exigences des syndicats, et de l'autre, la nécessité d'accepter l'ambiguïté de cette forme de travail qui est bâtie sur la confiance et qui fait intervenir la subjectivité du manager. Conscientes de cette problématique, certaines organisations ont mis en place **des guides et des formations à destination des managers**, pour les sensibiliser et les préparer à cette nouvelle forme de travail.

### Faible demande de télétravail

Certaines organisations sont confrontées à un autre frein au développement de leur dispositif : **la faible demande par les travailleurs**. Prenons l'exemple d'une entreprise implantée dans l'agglomération de Montpellier, qui a ouvert son dispositif à l'ensemble des travailleurs, sans en limiter la portée à une typologie de métiers ou à certaines catégories de salariés. Cette organisation est proactive dans la mise en place du télétravail, elle a communiqué sur le dispositif qui bénéficie de l'adhésion des syndicats et elle propose des formations spécifiques à ses collaborateurs. A ce jour, elle n'a jamais été amenée à refuser une demande de télétravail. Les conditions semblent donc réunies pour faciliter le développement du télétravail, et pourtant, cette organisation a reçu **peu de demandes de la part des travailleurs**. Comment expliquer ce faible attrait du télétravail ? Parmi les hypothèses formulées, des distances et des temps de trajets moins significatifs à Montpellier qu'à Paris ou que dans d'autres régions de province. Il y a aussi la persistance de modes de travail traditionnels en France, avec l'importance du travail en équipe et une **culture du présentisme** qui semble très ancrée.

# Focus sur le télétravail

## Freins au développement du télétravail

<b>Contraintes légales et conventionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corpus juridique important qui peut décourager</li><li>• Obligation de contrôle de la charge de travail vs. Autonomie des collaborateurs</li><li>• Absence de précisions concernant le montant de l'indemnisation</li><li>• Absence de cadre juridique précis pour la reconnaissance des accidents du travail</li><li>• Manque de critères objectifs pour les justifications médicales du télétravail</li><li>• Obligations de l'employeur en matière de sécurité vs. Respect de la vie privée des salariés</li><li>• Flexibilité insuffisante du dispositif et de la réversibilité au regard des contraintes projets</li></ul>
<b>Contraintes liées à l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contraintes techniques d'accès aux données sécurisées ou aux applications métiers</li><li>• Part importante des activités non exportable en télétravail : les métiers opérationnels de terrain ou en relation directe avec les clients nécessitent une présence permanente sur site</li><li>• Problèmes de confidentialité liés à la configuration des bureaux en centres de proximité</li><li>• Contraintes projet, certaines phases nécessitent un travail d'équipe et des échanges fréquents qui sont incompatibles avec le télétravail</li><li>• Contraintes client : les clients s'opposent parfois au télétravail dans leur cahier des charges, pour des raisons de confidentialité et de sécurité des données</li></ul>
<b>Faible demande de télétravail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Très faible demande de télétravail pouvant s'expliquer par :<ul style="list-style-type: none"><li>- Temps de trajets peu conséquents dans l'Hérault</li><li>- Persistance de modes de travail traditionnels en France, importance de la culture du présentisme et du travail en équipe physiquement regroupée</li></ul></li></ul>
<b>Relations sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Négociation avec les syndicats et les salariés sur :<ul style="list-style-type: none"><li>- le changement des modes de travail, d'une perte de contrôle du temps de travail</li><li>- la création de zones de bureaux mutualisés pour les télétravailleurs</li><li>- les risques psycho-sociaux du télétravail</li><li>- l'égalité de traitement (souhait d'ouvrir le télétravail à tous)</li><li>- la détermination des indemnités et des équipements</li><li>- le risque d'iniquité dans la gestion de carrière</li></ul></li></ul>
<b>Culture, représentations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préjugés des salariés et des managers sur le télétravail</li><li>• Barrière psychologique de certains managers, culture du présentisme</li><li>• Jalousies liées à la représentation du télétravail comme un avantage accordé à une personne</li><li>• Incrédulité par rapport à des métiers préjugés incompatibles avec le télétravail</li></ul>
<b>Contraintes économiques et budgétaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coût du télétravail, limites budgétaires (vérification de la conformité électrique, fourniture des équipements, indemnisation...)</li><li>• Absence d'économies de surface en raison du faible nombre de travailleurs concernés, de la forme pendulaire et de l'absence de bureaux mutualisés</li></ul>
<b>Conditions organisationnelles et managériales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessité de clarifier les processus de travail, standardisation et formalisation des activités</li><li>• Difficulté à évaluer et à objectiver la capacité individuelle des salariés à télétravailler</li><li>• Réticence de certains managers au changement de leurs méthodes managériales</li><li>• Problématique du contrôle du travail, qui est plus difficile à exercer à distance</li><li>• Difficulté à concilier le management par objectifs et l'évaluation avec la logique présentiste</li><li>• Limitation par l'encadrement du nombre de télétravailleurs au sein de chaque service pour permettre la continuité de l'activité</li><li>• Contraintes de planification en fonction des absences physiques de chaque équipe (temps partiels, RTT, congés, télétravail)</li><li>• Difficulté à garder la dynamique du télétravail dans la durée</li></ul>

## Facteurs Clés de Succès

### Contractualisation

- Instaurer des groupes de travail pour concevoir le dispositif, ne pas aborder seul le corpus juridique et les contraintes matérielles
- Veiller à ce que le télétravail soit toujours à l'initiative du travailleur
- Contractualiser de manière individuelle en examinant chaque cas
- Faire participer le travailleur à l'élaboration du projet pour qu'il soit force de proposition
- Evaluer la capacité individuelle de la personne à télétravailler (savoir-être)
- Soumettre chaque projet de télétravail à la condition d'une totale adhésion par le manager

### Conditions matérielles et techniques

- Travailler en étroite collaboration avec les services informatiques dès le démarrage du projet
- S'assurer de la fiabilité et de la sécurité des outils informatiques
- Mettre en place un environnement de travail identique chez le salarié et dans les locaux

### Intégration des télétravailleurs

- Préciser les notions qui fondent les critères d'éligibilité pour favoriser la justice organisationnelle
- Sensibiliser les équipes et le manager, instaurer un système de formation et de suivi
- Veiller à l'égalité de traitement entre les télétravailleurs et leurs collaborateurs
- Mettre en place des actions pour prévenir l'isolement des télétravailleurs

### Relations managériales

- Prendre le temps de la réflexion sur les implications organisationnelles du télétravail lors de la conception du dispositif
- Favoriser l'autonomie des salariés dans la réalisation de leurs missions
- Définir des règles de bonne relation et un cadre précis favorables à l'instauration d'un climat de confiance entre le collaborateur et sa hiérarchie
- Poser des règles collectives pour éviter les dérives : charte des temps, charte des TIC...
- Mettre en place un reporting et des points téléphoniques réguliers avec le télétravailleur

## Logiques d'action des organisations

L'enquête qualitative auprès des organisations a permis d'apprécier la **diversité des motivations** qui les amènent à formaliser un dispositif de télétravail. Les enjeux de qualité de vie au travail, d'articulation des temps de vie et de développement durable sont souvent cités, mais on retrouve également en filigrane des leviers d'action économiques et organisationnels tels que la flexibilité du travail, la qualité, la productivité et l'efficacité, des leviers RH tels que l'attraction et la fidélisation des travailleurs...

Outre ces motivations du télétravail, chaque organisation va être amenée à considérer **une multitude de variables internes et externes, qui vont participer à l'émergence de sa stratégie** : les conditions d'activité, les implications organisationnelles, les conditions légales et conventionnelles, les modalités techniques, le contexte socioculturel, les relations sociales et le climat social, les limites économiques et budgétaires...

On va donc retrouver dans les pratiques de télétravail, autant de dispositifs de télétravail que de contextes différents, qui entrent en jeu dans la définition de la cible et des objectifs du dispositif. Il est néanmoins possible de procéder à des regroupements en fonction de la cible et du niveau d'intégration organisationnelle du télétravail. **Trois grandes configurations** semblent se dessiner :

1. Le télétravail **s'adresse à des cas particuliers** ou intéresse une catégorie particulière de travailleurs
2. Le télétravail **est un droit ouvert aux travailleurs**, qui doivent pouvoir choisir la forme de travail
3. Le télétravail **esquisse les prémisses d'une nouvelle forme de travail** à laquelle un grand nombre de travailleurs seront confrontés



## Implications organisationnelles

La mise en place d'un dispositif formalisé de télétravail dans les structures étudiées n'a pas nécessité de changements majeurs à l'échelle de l'organisation, mais plutôt des micro-ajustements à l'échelle d'un service. Celle-ci peut s'accompagner d'une réflexion sur les processus de travail et sur le mode de management, mais cette démarche n'est pas systématique, et elle s'inscrit souvent dans une réflexion plus large sur les rythmes de travail dans l'organisation.

Le passage en télétravail a été facilité dans certaines entreprises par un contexte organisationnel plus favorable. Parmi les conditions facilitatrices, les organisations ont cité un management par objectifs ou par projet, des processus de travail standardisés et dématérialisés, des habitudes de travail à distance et une autonomie des travailleurs favorisée par la nature de l'activité. De plus, les implications organisationnelles du télétravail sont différentes suivant les logiques d'actions qui sont à l'œuvre dans l'organisation (articulation vie professionnelle / vie privée, flexibilité du travail, intégration et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, égalité professionnelle...), et suivant les formes spatio-temporelles du télétravail retenues dans la structure. En somme, l'ampleur du changement organisationnel induit par le télétravail peut être limitée par :

- ✓ un contexte facilitateur (activité, configuration organisationnelle et caractéristiques professionnelles)
- ✓ la faible proportion de la population concernée,
- ✓ le choix d'une forme hybride plus proche des formes habituelles de travail en présentiel.

Dans les structures héraultaises qui ont partagé leur expérience du télétravail, le changement organisationnel induit par ce mode de travail consiste essentiellement en des ajustements ponctuels qui s'opèrent au cours de la phase opérationnelle du processus, et qui relèvent surtout de la compétence de chaque manager. Les managers adaptent leurs méthodes de management pour les rendre opérantes à distance. Par exemple, ils peuvent être amenés à :

- ✓ Etudier la faisabilité des demandes en amont, s'assurer qu'il reste suffisamment de force de travail sur site pour permettre la continuité de l'activité (permanences, accueil, utilisation d'applications sécurisées ou de documents papiers accessibles uniquement dans les locaux).
- ✓ Instaurer des relations managériales fondées sur la confiance mutuelle (absence de dispositifs de pointage du temps en télétravail) et définir des règles de bonne relation, convenir d'ajustements qui relèvent d'une flexibilité réciproque entre le travailleur et son manager.
- ✓ Adapter au quotidien ses méthodes de management à distance : planifier en tenant compte des absences physiques de son équipe (temps partiels, RTT, congés, télétravail), instaurer un suivi avec des points téléphoniques réguliers et des outils de reporting si nécessaire.



### Facilitateurs

Activité, configuration et caractéristiques professionnelles facilitant le télétravail

Part de la population concernée

Nouvelle Forme d'Organisation du Travail (NFOT)

Ampleur du changement organisationnel nécessaire

Forme temporelle du télétravail

Travail en présentiel

Télétravail hybride

Télétravail permanent

- Hypothèse 1 :** Plus la part de télétravail dans le travail est importante, plus l'impact organisationnel sera important.
- Hypothèse 2 :** Plus la part de la population concernée est importante, plus l'impact organisationnel sera important.
- Hypothèse 3 :** Le changement organisationnel est facilité lorsque les conditions liées à l'activité, à la configuration organisationnelle ou aux caractéristiques professionnelles de la population concernée sont déjà favorables au télétravail.
- Hypothèse 4 :** Les organisations cherchent à contenir l'ampleur du changement organisationnel : si la part de la population concernée est importante, la part de télétravail dans le travail sera réduite, et inversement.
- Hypothèse 5 :** Les organisations ont tendance à limiter la part de télétravail pour prévenir les risques d'isolement du télétravailleur.

## Approches du télétravail et changement organisationnel

### I. Le télétravail s'adresse à des cas particuliers ou intéresse une catégorie particulière de travailleurs

Approche du télétravail	Forme privilégiée	Ampleur du changement organisationnel
<p><b>Intégration et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ou qui ont des difficultés de santé.</b></p> <p>Adapter les conditions de travail aux contraintes personnelles et médicales des travailleurs (préconisation de la médecine du travail, limitation des déplacements, rythmes et aménagements ergonomiques spécifiques, nécessité d'un suivi médical à domicile...).</p>	<p>Télétravail pendulaire / permanent 1 à 5 jours par semaine</p> <p>Lieux et rythmes de travail définis au cas par cas en fonction des contraintes personnelles et médicales de la personne.</p>	<p>Adaptation des contenus de missions et reconversion si nécessaire pour rendre le télétravail possible.</p> <p>Micro-ajustements nécessaires à la continuité de l'activité à l'échelle d'un service, d'une équipe.</p>

La faible proportion de travailleurs concernés permet d'envisager au cas par cas des formes qui s'éloignent significativement des formes habituelles de travail en présentiel (télétravail quasi-permanent) sans remettre en cause en profondeur l'organisation de travail.

<p><b>Le télétravail pour des salariés qui sont dans des équipes virtuelles ou qui travaillent exclusivement à distance avec les clients / les utilisateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permettre aux personnes qui travaillent déjà en autonomie et à distance au quotidien de choisir leur lieu de travail, dès lors que les modalités techniques d'accès aux systèmes et aux applications le permettent.</li> <li>- reconnaître et formaliser des pratiques existantes de télétravail inhérentes à l'activité (télétravail nomade, télétravail informel).</li> </ul>	<p>Télétravail pendulaire / permanent 4 ou 5 jours par semaine</p> <p>Rythmes en télétravail en adéquation avec les habitudes de travail à distance.</p> <p>Autonomie dans la gestion du temps de travail.</p>	<p>Les modes de travail sont peu impactés par le télétravail, les travailleurs concernés ayant déjà une parfaite maîtrise des outils de communication et des habitudes de travail à distance en autonomie. Le dispositif peut également s'appliquer à des pratiques existantes de télétravail informel ou de télétravail nomade.</p>
--	--	--

Les caractéristiques professionnelles des travailleurs concernés permettent de formaliser un dispositif qui s'éloigne significativement des formes habituelles de travail en présentiel (télétravail quasi-permanent) sans remettre en cause en profondeur l'organisation de travail.

Approche du télétravail	Forme privilégiée	Ampleur du changement organisationnel
<p>Réponse appropriée pour les cadres, professions intellectuelles supérieures et certaines professions intermédiaires dont les rythmes de travail sont éffrénés et fragmentés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- favoriser la concentration pour les travaux de réflexion en limitant les interruptions dans le travail.</li> <li>- limiter les risques psycho-sociaux (stress, burn-out), octroyer un « droit à la déconnexion » demandé par les cadres</li> <li>- reconnaître et formaliser des pratiques existantes de télétravail (télétravail nomade, télétravail informel).</li> </ul>	<p>Télétravail pendulaire / forfaits jours par semaine ou par mois 1 jour par semaine</p> <p>Rythmes permettant de maintenir les relations directes avec les équipes, nécessaires à l'activité. Autonomie dans la gestion du temps de travail.</p>	<p>Les modes de travail sont peu impactés par le télétravail, les travailleurs concernés disposant déjà d'une autonomie dans la gestion de leur temps de travail (forfait jours, annualisation ou flexibilité négociée de manière informelle).</p> <p>Le dispositif peut également s'appliquer à des pratiques existantes de télétravail informel ou de télétravail nomade.</p>

La faible proportion et les caractéristiques professionnelles des travailleurs concernés permettent de formaliser un dispositif qui s'éloigne un peu des formes habituelles de travail en présentiel (forfaits jours en télétravail) sans remettre en cause en profondeur l'organisation de travail.

<p>Aménagements des conditions de travail pour des personnes qui ont un certain éloignement avec le lieu de travail ou des temps de trajet importants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- limiter la fatigue et/ou le stress lié aux déplacements quotidiens</li> <li>- limiter les impacts environnementaux des trajets domicile - travail</li> </ul> <p>Aménagements des conditions de travail favorables à la parentalité (charte de la parentalité...) :</p> <p>Permettre de mieux articuler les temps de vie avec les rythmes de la vie familiale (maternité, rythmes scolaires...), soutien aux aidants familiaux (parents, personne en situation de handicap...).</p>	<p>Télétravail pendulaire 1 à 3 jours par semaine</p> <p>Rythmes permettant la continuité du service en fonction des contraintes projets et d'activité, des contraintes techniques d'accès.</p>	<p>Il n'y a pas de remise en cause en profondeur de l'organisation lorsque les conditions organisationnelles du télétravail sont intégrées dans la définition des critères d'éligibilité (le télétravail s'applique à un poste et non l'inverse).</p>
---	---	---

La prise en compte des conditions organisationnelles du télétravail dans la définition des critères d'éligibilité et le choix d'une forme hybride assez proche du travail en présentiel permettent d'ouvrir le télétravail à une plus grande proportion de travailleurs sans remettre en cause en profondeur l'organisation de travail.

# Focus sur le télétravail

## 2. Le télétravail est un droit ouvert aux travailleurs, qui doivent pouvoir choisir la forme de travail

Approche du télétravail	Forme privilégiée	Ampleur du changement organisationnel
<p>Le télétravail est un droit au même titre que les congés ou les RTT, qui permet à tous les travailleurs d'articuler vie professionnelle et vie privée.</p> <p>Il est ouvert à tous à condition que les critères objectifs liés à l'activité et à l'organisation des équipes soient respectés (une partie du travail est exportable, dématérialisable, un nombre suffisant de travailleurs reste sur place).</p>	<p>Télétravail pendulaire 1 à 2 jours par semaine</p> <p>Rythmes permettant la continuité du service en fonction des contraintes projets et d'activité, des contraintes techniques d'accès.</p>	<p>Le télétravail concerne un nombre important de travailleurs et pourrait impliquer un changement organisationnel important.</p> <p>Il n'y a pas de remise en cause en profondeur de l'organisation lorsque les conditions organisationnelles du télétravail sont intégrées dans la définition des critères d'éligibilité (le télétravail s'applique à un poste et non l'inverse).</p>

La prise en compte des conditions organisationnelles du télétravail dans la définition des critères d'éligibilité et le choix d'une forme hybride très proche du travail en présentiel permettent d'ouvrir le télétravail à tous les travailleurs sans remettre en cause en profondeur l'organisation de travail.

## 3. Le télétravail esquisse les prémisses d'une nouvelle forme de travail

Approche du télétravail	Forme privilégiée	Ampleur du changement organisationnel
<p>Le télétravail s'inscrit dans une démarche proactive qui questionne l'organisation et les évolutions futures des modes de travail.</p> <p>Le télétravail a vocation à être intégré tôt ou tard dans l'organisation comme une forme normale de travail.</p>	<p>Télétravail pendulaire / permanent 2 à 5 jours par semaine</p> <p>Rythmes dont la définition s'inscrit dans une réflexion globale sur l'organisation de travail.</p>	<p>L'organisation se reconfigure pour permettre le télétravail. Reengineering vers une nouvelle forme d'organisation de travail (NFOT), redéfinition en profondeur des processus de l'organisation et des méthodes de travail.</p>

La mise en place d'un dispositif de télétravail applicable à une part importante de la population et qui s'éloigne significativement des formes habituelles de travail en présentiel (télétravail quasi-permanent) implique une remise en cause en profondeur de l'organisation de travail.

## 4 entreprises partagent leur expérience du télétravail



### SPIE Sud-Ouest



### Le contexte et les enjeux

L'entreprise SPIE Sud-Ouest a mis en place le télétravail à domicile, dans le cadre de l'accord « Emploi, Compétences et Diversité » signé avec les partenaires sociaux en 2009. L'objectif principal du dispositif est de mieux articuler la vie privée et la vie professionnelle des salariés et de limiter les déplacements.

### Les modalités

L'organisation du télétravail se base sur un rythme hebdomadaire de 2 à 4 jours à domicile, les jours et les horaires étant convenus avec chaque salarié et spécifiés dans l'avenant à son contrat de travail. Selon la direction RH Languedoc Roussillon de SPIE Sud-Ouest, cette forme de télétravail alterné est à privilégier. En effet, malgré les progrès permis par les TIC en matière de communication à distance, l'échange direct ou informel entre collègues reste très important.

### Les critères d'éligibilité

Les demandes de télétravail sont étudiées au cas par cas, pour vérifier la faisabilité au regard de l'organisation du travail, de l'équipement informatique, de l'installation électrique et de l'espace de travail. SPIE Sud-Ouest n'a pas souhaité restreindre le télétravail à certaines catégories de salariés, considérant que beaucoup de postes administratifs et de bureau peuvent être occupés en télétravail dès lors que le contenu du travail et l'organisation du travail le permettent. Le télétravail peut concerner aussi bien des fonctions d'administration que des fonctions de production, à des niveaux de responsabilité différents (responsable d'affaires, correspondant marchés, gestionnaire paye, dessinateur projeteur, assistant qualité).

### Les conditions de mise en œuvre

Selon la direction RH Languedoc Roussillon de SPIE Sud-Ouest, pour que le télétravail fonctionne, il faut instaurer un climat de confiance avec le collaborateur et veiller à une bonne entente entre le collaborateur et sa hiérarchie. Une autre condition fondamentale du télétravail est la prise en compte de sa dimension individuelle : même si la mise en place du télétravail se fait dans le cadre d'un accord d'entreprise, elle doit toujours se faire de manière individuelle, en examinant chaque cas.

### L'évaluation du dispositif

L'entreprise compte actuellement une dizaine de salariés en télétravail et le nombre de collaborateurs en télétravail augmente d'année en année au gré des demandes. Le télétravail est une réussite en termes d'équilibre vie professionnelle / vie privée et en termes de gestion du temps de travail. Des effets positifs sur la productivité ont aussi été constatés. Les collaborateurs eux-mêmes se disent plus productifs car ils sont moins interrompus dans leur travail à leur domicile.

## Conseil Général de l'Hérault



### Le contexte et les enjeux

Le Conseil Général de l'Hérault a remporté en mars 2012 le Grand Prix du Management Public organisé par le Groupe Moniteur dans le volet E-Ressources Humaines, pour la mise en place de son dispositif expérimental de télétravail 2010-2013. D'abord expérimenté par 20 agents en 2010, le dispositif a été étendu en 2011 et concerne aujourd'hui près de 100 personnes. L'origine de cette expérimentation est un enjeu environnemental : le bilan carbone des activités du Département, a mis en évidence l'importance des trajets domicile-travail des agents départementaux dans la production de gaz à effet de serre. A cette dimension environnementale se sont ajoutés des enjeux sociaux portant sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, sur une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée, et sur l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

### Les modalités

Le dispositif mis en place est un télétravail pendulaire à domicile d'un ou deux jours par semaine, ou de 4 jours par mois pour les cadres. Ce mode alterné a été retenu afin de préserver le lien social des agents avec la collectivité. Les jours télétravaillés et les modalités du télétravail sont déclinés dans une convention tripartite signée par l'agent, son manager et le représentant RH. Chaque agent en télétravail est équipé d'un terminal « Client Léger » qui lui permet de se connecter à distance au réseau du Conseil Général. Selon Annabelle DESSAINT, Chargée de projet télétravail au Conseil Général de l'Hérault, un facteur clé de succès a été l'étroite collaboration avec la DSI, dès le départ de l'expérimentation. Cette co-construction du dispositif a permis de satisfaire à la fois les besoins des collaborateurs, et les contraintes techniques d'accès et de sécurité des données.

### Les critères d'éligibilité

Les agents ont été sélectionnés sur la base de critères d'éligibilité qui sont l'éloignement géographique du domicile, l'éligibilité technique, la compatibilité avec le poste, la continuité du service et les savoir-être comportementaux. Un nouveau critère a été ajouté lors de la deuxième étape du dispositif en 2011 : le handicap au travers de la RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé). Les agents en situation de handicap n'ont pas besoin de satisfaire le critère d'éloignement géographique pour être éligibles au télétravail.



Le dispositif est ouvert à tous les métiers, si bien qu'au terme de l'expérimentation plus de 35 métiers sont représentés sur une centaine de métiers. Pour Annabelle DESSAINT, chargée de mission handicap et télétravail et Georges PASTORET, Directeur de la Mission Diversité Egalité des chances au Conseil Général de l'Hérault, le choix de n'exclure aucun métier du champ d'éligibilité a permis de lever certaines barrières culturelles, liées à des représentations faussées du télétravail et des métiers. L'implication du management et des équipes a été déterminante pour le développement de l'expérimentation, car le passage d'un agent en télétravail a parfois nécessité des ajustements ou une réorganisation des activités dans le service.

## L'évaluation du dispositif

A l'heure du bilan de l'expérimentation, les résultats de l'évaluation sont de très bon augure pour une extension du dispositif. Le bilan environnemental est très satisfaisant, les émissions domestiques représentant trois fois moins que la production énergétique du trajet domicile - travail. Outre cette dimension environnementale, des effets positifs ont été enregistrés sur l'état de santé des agents (diminution de la fatigue et du stress, augmentation de la concentration et de la motivation) et sur l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. Pour les 10 agents en difficultés de santé ou en situation de handicap, le télétravail a permis une limitation des contraintes liées au déplacements et une meilleure adaptation au rythme de l'agent et aux temps de soins. Les managers de leur côté ont constaté une modernisation des méthodes de travail et un développement de l'autonomie des agents, permettant des gains de productivité estimés à 15%.

## Les perspectives

Dans le cadre d'un partenariat avec le Conseil Général du Gard, le Département de l'Hérault a impulsé un nouveau projet pilote de télétravail : les télécentres. L'objectif est de permettre aux agents du Conseil Général de l'Hérault de travailler dans les locaux situés dans le Gard et proches de leur domicile, et inversement. Les premiers déploiements du dispositif sont en cours dans les deux télécentres des collectivités, respectivement situés à Vauvert et à Montpellier Euromédecine.

**DELL  
Montpellier**



## Le contexte et les enjeux

Le télétravail a été mis en place depuis 2010 sur le site parisien de DELL à Saint-Denis et plus récemment sur le site de Montpellier, dans le cadre de la politique de flexibilité du travail du groupe. En juillet 2012, la direction de DELL France et les partenaires sociaux ont signé un accord d'entreprise sur le télétravail à domicile. Cet accord a permis de donner un cadre collectif au télétravail, et d'harmoniser les dispositifs existants sur les sites de Saint-Denis et de Montpellier. L'objectif de cette nouvelle organisation du

travail est de permettre une plus grande autonomie des salariés dans la gestion de leurs temps de vie personnels et professionnels. Pour Caroline NUNEZ-DÉZÉ, Responsable Relations Sociales de DELL France, « le télétravail apporte une flexibilité dans l'organisation de son emploi du temps. Il permet de se concentrer plus longtemps sur une activité sans être interrompu dans son travail ». Cette forme de travail flexible contribue à l'amélioration de la qualité de vie des salariés, et constitue ainsi un facteur d'attraction et de fidélisation des talents, notamment parmi les jeunes générations.

## Les modalités

L'accord de juillet 2012 prévoit le télétravail à domicile de 1 à 5 jours par semaine. La plupart des télétravailleurs ont une formule comprise entre 1 et 3 jours par semaine. Le télétravail permanent n'est accepté que pour des cas exceptionnels et fait l'objet d'une procédure dérogatoire, afin de limiter les risques de désocialisation : il concerne actuellement 16 salariés sur le site de Montpellier, qui travaillent à distance sur des projets globaux en multi-sites. DELL fournit à ses salariés en télétravail tous les équipements nécessaires pour travailler à domicile dans les mêmes conditions que sur site. Lorsqu'ils sont sur site, les télétravailleurs s'installent dans des zones dédiées, les « hot desk », qui sont situées dans chaque service et à proximité de leurs équipes.

## Les critères d'éligibilité

Le site de Montpellier compte un peu plus de 200 salariés en télétravail, et pourrait atteindre les 250 télétravailleurs d'ici la fin 2013. Compte tenu des critères d'éligibilité, le dispositif est potentiellement accessible à près de 350 salariés parmi les 900 salariés en CDI du site. En effet, les métiers de commerciaux et de techniciens en support après-vente, qui représentent une part importante des effectifs, ne sont actuellement pas télétravaillables, leur activité en relation directe avec les clients et leurs équipements de travail n'étant pas exportables à leur domicile.





## Les conditions de mise en œuvre

Selon Caroline NUNEZ-DÉZÉ, le passage en télétravail s'est fait assez naturellement chez DELL car cette forme de travail est inhérente à l'activité du groupe. En effet, les salariés ont déjà des habitudes de travail à distance avec les autres sites en France et à l'international, des usages de communication appropriés et une parfaite maîtrise des outils informatiques. L'autonomie des salariés constitue aussi une condition favorable au télétravail. Sur le site de Montpellier tous les salariés éligibles sont au forfait jour, ce qui leur donne une autonomie dans la gestion de leur emploi du temps. Les facteurs clés de succès du télétravail, selon Caroline NUNEZ-DÉZÉ, sont « la fiabilité des outils informatiques et la confiance mutuelle entre le manager et son collaborateur ». Ce climat de confiance n'est pas seulement un pré-requis pour la mise en place du télétravail, il est une condition de réussite du dispositif au quotidien. Le système de formation et suivi est donc très important pour sensibiliser les équipes et le manager, et pour veiller à ne pas exclure le télétravailleur d'un certain niveau d'information.



## Le contexte et les enjeux

Le télétravail à la CARSAT LR a été mis en place il y a une dizaine d'années, dans le cas d'un salarié en situation de handicap. Le dispositif a ensuite été élargi à d'autres salariés pour des raisons de santé et il concerne aujourd'hui des salariés qui ont fait l'objet de recommandations de la médecine du travail.

## Les modalités

Il y a actuellement une dizaine de salariés en télétravail pendulaire, à raison de 2 ou 3 jours par semaine. En fonction des contraintes individuelles de chaque salarié, le télétravail peut être effectué à son domicile ou dans d'autres établissements de la CARSAT. Un accompagnement individualisé des télétravailleurs est prévu dès la mise en place du dispositif, avec une visite par une infirmière spécialisée dans les problématiques de maintien dans l'emploi, d'adaptation et d'ergonomie des postes de travail. Une assistante sociale est également à disposition des salariés qui le souhaitent et peut se déplacer à leur domicile.

## Les critères d'éligibilité

Pour Emmanuelle PERRIN, responsable-adjointe RH de la CARSAT LR, les conditions d'éligibilité du télétravail ne concernent pas uniquement l'activité elle-même, mais aussi la capacité individuelle du salarié à télétravailler. Cette dernière est difficile à évaluer; car elle renvoie à des savoir-être tels que la capacité d'organisation personnelle, la capacité à articuler vie personnelle et vie professionnelle, la force morale nécessaire pour travailler seul tout en gardant des liens avec ses collègues. Si le télétravail peut être une vraie solution et un réel soulagement pour les salariés qui en ont les capacités, il peut être une souffrance pour les autres, générer un sentiment d'isolement et un décalage permanent avec la vie de l'entreprise.

## Les conditions de mise en œuvre

Une autre condition fondamentale du télétravail, selon Emmanuelle PERRIN, est la prise en compte de l'impact du télétravail sur l'équipe. Le télétravail vient réinterroger les circuits de travail, les rythmes et les formes des relations, les pratiques managériales et le regard des acteurs sur le présentisme. Il nécessite aussi de clarifier et de formaliser l'organisation. Il n'y a pas un modèle idéal de management à distance, d'une part parce que les organisations ne sont pas toutes identiques, et d'autre part parce que les télétravailleurs eux-mêmes n'évoluent pas selon un modèle unique. Pour chaque cas, il faut prévoir 6 mois à 1 an pour faire des ajustements, affiner, réguler, et continuer à combattre les représentations faussées du télétravail au sein de l'équipe et du management.

# Remerciements

**FACE remercie l'ensemble des structures ayant participé à cette action :**

- A vos côtés
- Abscisses & Associés
- AGEFOS-PME
- Agent général AXA - Antoine de ROBERT
- ARACT
- ATEMIS
- BBL Avocats
- BRL
- Cabinet de maître Michèle TISSEYRE
- Capital Images
- CARSAT Languedoc Roussillon
- CFTC
- Clinique du Parc
- Communauté d'agglomération de Montpellier
- Conseil général de l'Hérault
- DELL
- DELLA VOCCE
- Florian Mantione Institut SARL
- Forme d'art EURL
- France Télécom Montpellier
- France Télécom Montpellier ORANGE Direction Régionale LR
- Groupe La Poste - Rondelet
- GW Conseil
- IGO Conseil
- KEEPCORE
- KITANA
- La Poste (Groupe La Poste)
- Languedoc Mutualité (Groupe Languedoc Mutualité)
- Marie Ribera Baeza
- MEDEF Montpellier
- SC Performances
- Union Départementale CFE CGC
- VEOLIA Eau - VEOLIA Propreté - DALKIA
- Zen et Organisée

# Sérendipité



## FACE Hérault :

8 bis, boulevard Ledru-Rollin

34000 MONTPELLIER

Tél. : 04 99 23 17 69

Fax : 04 67 52 16 30

[face.herault@fondationface.org](mailto:face.herault@fondationface.org)