

PROPOS SUR LE TRAVAIL à distance

Lucie VERCHERE, Grand Lyon, Direction de la Prospective et du Dialogue public

Chargée de mission « temps et services innovants »

Lverchere-tortel@grandlyon.org

« Mon bureau, c'est la France ! »

1. Un contexte qui a évolué ces 10 dernières années :

Un travail se développe dans un espace et sur une durée ; le développement des TIC, et ses conséquences sur le travail à distance revisite ces deux notions, puisque l'espace devient de plus en plus mobile et la durée de travail, évolue, devient flexible. De ce fait, la frontière entre le travail et le hors-travail devient de plus en plus « poreuse ».

On voit ainsi se développer de plus en plus, du télétravail « gris » : dans le train, le soir, le WE, à 23h03, .. à 3 h du matin.. etc ..

Dans ce contexte, il faut aussi citer les effets de la RTT, avec un recul de 10 ans maintenant, et ses impacts sur la FLEXIBILITÉ du temps de travail, et bien sur le corollaire : la question de l'articulation des temps de vies, et la qualité de vie des salariés.

La question du travail à distance est donc plus que jamais d'actualité. Elle est d'ailleurs ressortie largement en 2010 en lien avec quelques catastrophes : pandémie grippale, météo de crise : neige abondante, pollution majeur, grève générale..

Et paradoxalement, AUCUNE INCITATION DES POUVOIRS PUBLICS, même si dans les PDU on encourage « ... au covoiturage, à l'autopartage, .. et ... le télétravail ».

Le travail à distance recouvre de nombreux enjeux dont on va parler plus loin, mais aussi des atouts, ou des contraintes dont on va aussi débattre : on n'est pas ici pour donner un propos et une pensée unique !

2. de quoi parle t-on quand on parle de travail à distance ?

Un peu de terminologie pour différencier des termes souvent utilisés : télétravail, télécentres, smarts-centers, coworking, cotravail, travail à distance, ... :

- le **télétravail à domicile**, le plus fréquent, que l'on soit salarié ds une entreprise, ou en free-lance, le lieu de travail est « déporté » à domicile pour une durée variable, le tout encadré juridiquement ;

- le travail à distance depuis des lieux équipés, **les télécentres** où des salariés d'entreprises, des auto-entrepreneurs, ou des free-lance, viennent travailler sur ces lieux collectifs et équipés ; la plupart de ces télécentres sont situés en zone rurale ou périurbaine ; certains fonctionnent, d'autres moins ;

- enfin, une forme particulière, plus urbaine, située près de hubs de communication, et destinés à une cible plus mobile, ou des salariés « nomades » viennent se poser. Ce sont **des centres de co-working**, tels les smart-centers aux Pays Bas, ou la Cantine à Paris ou à Rennes. Dans ces « tiers lieux urbains », on vient se connecter quand on est de passage, avec

son portable dans son sac à dos, pour travailler, pour échanger, pour se réunir, ... mais aussi pour faire de l'événementiel, de la promotion et de la communication.

3. quelques chiffres : beaucoup de chiffres existent, mais les données sont floues, d'autant plus qu'avec le développement des TIC, le télétravail « gris » se développe ;

- pour l'ANDT, Association National pour le Développement du Télétravail (www.anadt.fr) qui a interviewé une centaine télétravailleurs d'origines très variées, ils **seraient plus de 2 millions d'actifs en France, soit 8% des actifs, à travailler à distance**
- pour d'autres publications, tel le rapport du Centre d'Analyse Stratégique paru en 2009, **6% des actifs en France pratiquent le télétravail (contre 25 % aux Pays Bas) ;**
- l'étude Gartner cite **7% de télétravailleurs**

→ **il y a donc nécessité de collecter des données fiables**, des enquêtes, des bilans officiels.

→ pour l'ANDT, **le profil type** est féminin, (93 % des réponduses a l'enquête) mais ne sont que 75 % parmi les salariés, compris entre 30 et 50 ans (60 %)

Leur niveau d'études est élevé : 75% télétravailleurs salariés

Et ils résident plutôt en province 84%.

A mon sens, il faut prendre ces constats avec vigilance, et s'interroger si les femmes ne répondent pas tout simplement plus facilement aux enquêtes

→ **des travailleurs de tous genres** : les « nomades » seraient 5 Millions en France, les auto-entrepreneurs, les indépendants, les travailleurs salariés .

→ **un encadrement juridique** (accord national interprofessionnel ANI, de 2005, loi sur le télétravail en juin 2009, mais toujours pas votée par le Sénat).... Il n'y a pas de vide juridique pour le télétravail pour des salariés comme les autres, encadrés par des dispositions claires et réglementées. Mais seulement une vingtaine d'accords ont été signés à ce jour ; mais le débat sur le télétravail est de plus en plus en marche ! L'enquête ANDT précise que 37.5% des salariés ne disposent d'aucun document officiel (59% dans l'enquête Obergo) ; l'enquête ANDT fait apparaître que 62% seulement des personnes interviewées ont un contrat, le reste faisant du télétravail gris.

→ **du potentiel** : mais là aussi les chiffres sont flous et évoquent un potentiel de **30% des actifs en France** , cités dans le rapport du CAS, à **50 % de potentiel (OCDE) !**

Quelques pratiques réussies dans les grandes entreprises : on peut citer l'Oréal, et le télétravail pour les femmes enceintes, Danone et le télétravail le mercredi matin, Accenture envers la population non-cadres, IBM, HP, ... Et la collectivité publique dans tout ça ?

4. Les enjeux du travail à distance sont nombreux :

Les nouvelles formes de travail à distance s'inscrivent ds un cadre social, juridique, organisationnel, culturel ; **Les enjeux sont toujours à situer dans un rapport gagnant-gagnant !!!**

- **environnemental**, via la question de la réduction des déplacements domicile-travail. Nous avons atteint nos limites et si nous ne faisons rien nos villes seront bientôt asphyxiées ;
 - cf. étude ANDT , les temps de transports des télétravailleurs salariés équivalaient 60 à 120 mn ;
 - cf. étude ANDT, à quoi profite le temps gagné sur les déplacements ? au travail pour 68 % des télétravailleurs, pour 62 % à la famille ;
 - cf. étude Cisco : 60 % du temps gagné sur les déplacements, est consacré au travail, 40 % à la vie privée améliorée.
- issus du Grenelle, aout 2009, les plans climats se développent partout visant à réduire de - 20% les émissions de GES en 2020 ; or des recherches ont montré que si on baisse le trafic sur la route de 3 ou 4 % seulement cela redevient vivable !
- dans beaucoup de territoires se développent des PDIE Plans de déplacements Inter Entreprises, qui devraient intégrer cette dimension plus qu'ils ne le font, d'autant plus qu'un PDIE touche déjà les entreprises dans leur proximité. Exemple, chez Dexia où la mise en place du télétravail est liée au PDE.
- Enfin coté **sécurité routière** : 57 % des accidents du travail sont des accidents de la route ds les trajets domicile-travail et professionnels !
- **MAIS ATTENTION : aujourd'hui on manque de données exactes** pour vérifier si le travail à distance fait décroître ou non la distance des déplacements. En effet, certaines études¹ font apparaître que ceux qui télétravaillent risquent de partir habiter très loin de leur lieu de travail et de ce fait la distance domicile-travail des jours travaillés est importante et le bilan CO2 important !! de plus certains télétravailleurs multiplient les déplacements de proximité ! ex chez British Telecom -450 kms pour se rendre au travail, + 96 kms ds la proximité, donc le solde est positif ! Mais il faut être vigilant car en la matière rien n'est ni tout noir, ni tout blanc ! **Cela démontre la nécessité d'avoir des mesures ; pourquoi pas via les EMD (Enquetes Ménages Déplacements) qui pourraient intégrer cette question ?**
- **social** : moins de stress, une meilleure articulation des temps de vies pour les télétravailleurs ; Ainsi dans l'article Futuribles² « les entreprises au défi de l'ubiquité », les salariés CISCO qui disent « être plus productif, plus heureux à 66% » et 80 % avoir accru leur qualité de vie !

¹ Jean Marc Jancovici, expert, bilan carbone ADEME

² « les entreprises au défi de l'ubiquité », Futuribles, mars 2011 ,

On peut également citer Jerome Ballarin (président de l'observatoire de la parentalité) :

« .. **les salariés bien ds leur peau, détendus, sont un levier de performance pour l'entreprise ; les employés les plus créatifs et les plus innovants sont ceux qui ont une vie épanouie.** Il faut repenser l'organisation du travail, favoriser le télétravail, arrêter ces réunions aux horaires impossibles. Avec l'arrivée des générations Y, les salariés sont de plus en plus demandeurs d'équilibre de leurs vies. »

On retrouve ce propos aussi ds l'article de Futuribles « les entreprises au défi de l'ubiquité » : Cisco³ a interrogé ds 13 pays, dont la France, 1300 salariés du secteur informatique : les 2/3 optent pour un salaire moindre, mais avec des conditions de travail plus flexibles.

Pour les entreprises, cela peut aussi s'intégrer ds une démarche égalité Hommes - Femmes, même si tous les experts sont d'accord : on ne télétravaille pas en gardant bébé, que l'on soit homme ou femme !

MAIS, attention à l'isolement, la perte de lien social ! on ne télétravaille pas 5 J/5 !

- **productivité** : pour tous, le travail à distance c'est plus d'efficacité et donc une meilleure compétitivité de l'entreprise : (ex étude Sunmicro system = 60% du temps de déplacement économisé est consacré au travail).

MAIS, attention à la laisse informatique ! Surtout pour les cadres qui ne s'arrêtent plus de travailler ! D'après Monique Boutrand, de la CFDT, les télétravailleurs travaillent plus qu'on ne leur demande, mais sont satisfaits ! Même si l'enquête *ANDT*, pose la question : « parvenez vous bien à séparer vos 2 vies : OUI à 94 % » est plutôt favorable, **de nombreuses études⁴ montrent que la pression liée aux smartphones et mails à outrance s'est accrue considérablement et entraîne un télétravail « gris » de plus en plus** : « 80% qui ont un smartphone privé, l'emploient professionnellement chez eux, ou dans les transports » ;

Selon l'étude Editions Tissot⁵, les exceptions "ordinaires" au temps de travail légal se multiplient puisque les salariés continuent à travailler chez eux après une journée de travail.

Ainsi, **50% travaillent pendant leur week-end, 38% pendant leur RTT, 24% durant leurs trajets et 26% pendant leur arrêt maladie.** Déjà le téléphone mobile a fait éclater des frontières et internet amplifie le mouvement. L'organisation du travail n'en sortira pas indemne, ni la perception que les travailleurs s'en font.

Un des freins souvent évoqué est celui du déroulement de carrière, qui pourrait être entravé quand on fait du télétravail ! « Des sondages ont suggéré que beaucoup d'employés craignent qu'en sortant du bureau, ils sortent aussi de

³ Cisco n'est pas forcément neutre puisqu'il vend des solutions techniques facilitant le travail à distance. !

⁴ Etude de Cabinet Forrester, indépendant, .. autre étude du cabinet Strategy Analytics

⁵ Cf news de Chronos mai 2011

l'esprit de leurs supérieurs et restent à l'écart d'une promotion⁶, avec le risque que si le travail est fait à la maison, alors il peut aussi être fait depuis l'étranger !

L'étude Cisco montre pourtant que malgré cette crainte, 50 % des cadres en recherche d'emploi, sont quand même enclins à prendre une offre d'emploi en commuting ! et rappelons-le, **il faut télétravailler raisonnablement** ! une moyenne de 3J /2J paraît être la bonne norme.

- **économique** : en favorisant l'accès à l'emploi (personnes handicapées, autoentrepreneurs, etc., mais aussi l'allègement des coûts (foncier), ex. chez Accenture, où la mise en télétravail de 50% du personnel a permis d'économiser 100 postes de travail ou comme HP Grenoble qui a loué la ½ de ses locaux. Le travail à distance peut aussi permettre de recruter des profils très spécifiques mais qui ne souhaitent pas forcément déménager.

L'étude Cisco donne comme précisions une économie de carburant de 10.3 M\$ et un gain pour Cisco de 277 M\$ du au télétravail, soit 5% des bénéfices annuels !

Mais attention plus que toutes, cette dimension ne doit pas être la seule motivation.

- **managérial** : avec de nouvelles formes de management en entreprise qui s'appuient sur du management par objectifs, par projets et qui développent l'autonomie, la responsabilisation de l'individu. Cela sous entend aussi de réinventer le métier de manager ! Et ces nouvelles formes de management sont loin d'être acquises ; **cette question semble être le vrai frein au développement de cette nouvelle forme de travail.**

Avec la mise en place des télécentres, de nouveaux enjeux apparaissent :

- **créativité et lien social** : communautés de savoir, de savoir-faire (cf. Silicon Valley)
- **revitalisation des centres périurbains ou ruraux**, puisqu'on ne réussit tjs pas à réduire l'étalement urbain !

Dans ces enjeux, on voit donc émerger des paradoxes ! Le travail à distance s'inscrit complètement dans la démarche développement durable selon ses 3 aspects, en promouvant du gagnant pour chacun : entreprises, individus, territoires et collectivités.

Mais attention il y a des points de vigilance à avoir ! Pour ne pas tomber dans les dérives, et l'explosion complète de la porosité entre les univers privés et professionnels.

L'accroissement de la flexibilité du travail, de la charge mentale, et du développement des TIC provoquent un no-man's-land où les « télétravailleurs » sont livrés à eux-mêmes sans aucun encadrement social.

Alors, pourquoi en France, le travail à distance ne prend-il pas ? Tous sont d'accord, **les freins sont culturels, plus que techniques ou financiers !** C'est aussi ce que confirme le

⁶ Cf. www.paristechreview.com/pourquoi la révolution douce du télétravail ne prend pas, 24 mars 2011

rapport du Centre d'Analyse Stratégique en nov. 2009, qui conclue par « un encadrement en retard, à la fois sur les outils techniques et les styles de management ».

Jack Nilles⁷, à l'origine du concept de « commuting », affirme lui, que ça ne marche pas, parce que le télétravail engendre ou déclenche **une révolution sociale dans l'organisation** des entreprises et ceci est toujours effrayant pour les dirigeants.

Le débat n'est plus entre travail dans les murs ou hors-murs **mais acceptation ou négation d'une réalité qui est en train de s'imposer parce qu'on est tous connectés quelque part**, où que nous soyons, et que nous avons pris l'habitude d'être constamment interconnectés avec autrui, et que cela favorise le développement de l'ubiquité⁸ !

5. la problématique sur le Grand Lyon : la réflexion sur l'articulation des temps, le développement d'expérimentations de services innovants, et les expérimentations sur la mobilité durable ont conduit naturellement une réflexion sur **les tiers lieux**.

Implanter un télécentre, cela ne se décrète pas ! on peut se rappeler ici les échecs des expérimentations DATAR parachutées sur certains territoires !

La réussite se construit à partir d'un travail AVEC les entreprises, en partant de leurs besoins et de leurs attentes précises ! C'est la spécificité du travail engagé par le Grand Lyon avec la municipalité de Charly.

- En partant d'une commande de la municipalité, qui dans le cadre d'une réhabilitation d'une maison bourgeoise en centre ville souhaite mettre en place un centre de télétravail. Un tel équipement permettrait aux salariés des communes environnantes de faire du travail à distance, un ou plusieurs jours par semaine et ainsi réduire leur mobilité.
- Le travail a consisté à réaliser un benchmark pour connaître le concept, l'existant ;
- Une étude de faisabilité avec une enquête-test auprès de 800 entreprises du territoire : 109 réponses et 40 potentiellement intéressées.

Plus d'infos sur

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

⁷ Cf. www.paristechreview.com/pourquoi la revolution douce du télétravail ne prend pas, 24 mars 2011

⁸ Cf. article de Futuribles