

Splendeurs et misères du télétravail

C'est chose faite ! Depuis quelques semaines, le télétravail est encadré par le Code du travail. Dans le sillage d'un accord national signé en 2005 entre patrons et syndicats, la loi Warsmann confirme les règles du jeu. C'est écrit noir sur blanc : la pratique ne doit pas être imposée sauf circonstances exceptionnelles (épidémies, catastrophes naturelles...). De même, un avenant au contrat de chacun doit en fixer les modalités, indiquant, par exemple, les horaires où un salarié est joignable. Tandis que la loi contraint les employeurs à en couvrir les dépenses (matériel informatique, frais de communication...). Le texte n'est, certes, pas révolutionnaire, mais « c'est une invitation pour les entreprises à s'engager », observe Dominique Bost, directrice des initiatives stratégiques chez Mondial Assistance, en cours de négociation pour étendre son accord test à 20 % de ses 1.700 collaborateurs.

Les employeurs s'y mettront-ils pour autant ? Déjà, une cinquantaine d'accords auraient été signés dans les grands groupes. Ainsi, Renault vient de franchir le cap du millième télétravailleur. Selon un rapport remis il y a quelques jours à Bercy par le cabinet Greenworking, 12,4 % des 23 millions de salariés sur le sol français travailleraient à distance au moins huit heures par mois, contre 8,9 % en 2009. En retard sur la Suède où la Finlande, où elle touche 30 % des travailleurs, la pratique, en France, serait dopée par une myriade de facteurs (texte législatif, prise en compte des risques psychosociaux, engorgement des transports, essor des technologies...).

Changements profonds

Selon l'étude de Greenworking, menée auprès de 6.208 salariés dans 20 grands groupes, ses vertus sont légion. Sociales, d'abord, car il améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Echappant au stress des transports, où ils passent, en moyenne, deux heures chaque jour, les collaborateurs franciliens consacrent ainsi trente-sept minutes supplémentaires à leur famille par jour télétravaillé.

L'enthousiasme est là. « Je travaille chez moi deux demi-journées par mois. Loin du bruit de mon "open space", où je suis sans cesse dérangé, je reste concentrée. Pour certaines tâches, comme la rédaction de documents, le calme est essentiel », raconte Olivia Chabbert, directrice de clientèle chez Profile PR. Pour 20 % des employeurs, c'est donc un moyen de fidéliser les équipes. Certains, comme Mondial Assistance, évoquent aussi l'intégration de salariés handicapés. Et 35 % plébiscitent une rationalisa-

140

Le nombre de fois où un « salarié de la connaissance » est dérangé sur son lieu de travail dans une journée aux Etats-Unis.

32,50 EUROS

Le montant moyen mensuel versé par l'entreprise à chaque télétravailleur pour ses frais de fonctionnement.

92%

La part des dirigeants qui indiquent les managers intermédiaires comme le frein numéro un à la pratique.

3%

Le nombre des travailleurs à distance de moins de 30 ans.

1.370 EUROS

Le coût moyen de la mise en place d'un poste de télétravail par salarié (formation, équipements...).

LE TÉLÉTRAVAIL EN CHIFFRES

SOURCE : GREENWORKING

22%

Le taux de productivité supplémentaire d'un salarié lorsqu'il travaille depuis son domicile.

63%

La part des télétravailleurs qui sont des hommes.

45 MINUTES

Le temps de sommeil gagné en moyenne par télétravailleur.

12,4%

Le nombre de télétravailleurs en France en 2012.

tion des coûts, notamment immobiliers, assortis de bienfaits sur l'environnement puisque la réduction des émissions de carbone d'un télétravailleur qui renonce à prendre le volant équivaldrait à 144 arbres plantés par an.

Selon Greenworking, la productivité serait même accrue de 22 % ! Un chiffre que contestent certains. « Où commence le télétravail à l'ère des smartphones ? Et comment conclure à une amélioration de la productivité pour les entreprises, alors qu'on ne sait pas mesurer la charge de travail d'un salarié de la connaissance ? tempère Yves Lasfargue, qui dirige l'observatoire du télétravail Obergro. Il reste beaucoup d'écueils. Sinon, toutes les entreprises auraient déjà adopté le travail à distance. »

De fait, la pratique repose sur la double volonté du salarié et de l'employeur. Et s'ils sont pointés du doigt comme les principaux freins par 92 % des sociétés, les managers ne sont pas seuls responsables de son essor laborieux.

Car le télétravail implique des changements profonds. « Le contrat de travail en France est basé sur le contrôle. Il repose sur le temps passé à travailler et non pas sur les résultats », remarque Yves Lasfargue. Or comment contrôler, sans être intrusif, un salarié à domicile ? « Il y a aussi des risques d'inéquité : en cas d'urgence à 22 heures, la tentation est grande d'avoir recours à un télétravailleur », souligne Olivier Brun, directeur associé de Greenworking. Pas simple non plus de planifier les

collectifs de travail. « L'enjeu de fond pour les entreprises est de ne plus contrôler », poursuit-il.

La pratique n'est donc pas un remède à tous les maux. Toutes les entreprises, tous les métiers et tous les postes ne s'y prêtent pas. En outre, n'est pas télétravailleur qui veut. « Certains salariés ont des difficultés à s'autodiscipliner dans un environnement associé au repos. Plus fréquemment, nombre de télétravailleurs travaillent trop. D'autant que la loi ne leur garantit pas de droit à la déconnexion », constate Olivier Brun. Autant de raisons pour lesquelles l'étude limite à deux jours par semaine son efficacité optimale. Pour Yves Lasfargue, « le télétravail ne peut se faire qu'au cas par cas ». LAURANCE N'KAOUA

SIX CLEFS POUR RÉUSSIR

1. Sélectionner les métiers, les postes et les profils avec soin. Mondial Assistance l'a compris. « Notre accord concerne nos chargés d'assistance et nos gestionnaires et nos rédacteurs sinistres. Ils doivent avoir au moins deux ans d'ancienneté dans la fonction, être autonomes, avoir un comportement exemplaire et la capacité de télétravailler, car toute la famille est concernée », raconte Dominique Bost, au sein du groupe. Selon Greenworking, les télétravailleurs ont, en moyenne, huit ans d'ancienneté.

2. Reconnaître le télétravail comme une organisation du travail à part entière. « Le télétravail ne doit pas être vécu comme un acquis social, opposable à l'employeur, sous peine d'engendrer des tensions avec les équipes sédentarisées. Ce n'est pas le droit de grève, ni un congé, ni une RIT. C'est une autre organisation du travail », affirme Olivier Brun, chez Greenworking.

3. Adopter une approche graduelle, et assurer le suivi. A l'instar de Mondial Assistance, dont le premier accord s'est limité à 40 personnes, il faut commencer par un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple... « Une révolution culturelle ne peut se faire que graduellement », note Olivier Brun.

4. Ne pas lésiner sur les outils. Il ne s'agit pas tant de miser sur une technologie dernier cri que d'opter pour des outils fiables, sécurisés et rapides pour éviter les pertes de temps. Prévoir aussi un support informatique dédié.

5. Rénover les pratiques, en allant vers la dématérialisation des processus, voire des bureaux, (pour économiser les coûts d'espaces inoccupés). A l'image d'Orange ou de Nokia, dotés de bureaux nomades.

6. Former toutes les parties prenantes, y compris les partenaires sociaux. A l'instar de la CNAV, pour apprendre à chacun à gérer son autonomie, à orchestrer son droit à la déconnexion ou à utiliser des outils (e-mails, téléphone, visioconférences...) en fonction des messages à transmettre... L. N'K.