

# Note de partage N°1 : Pourquoi ACK international à pris l'option du télétravail ?

## Le télétravail : un outil de bien être !<sup>1</sup>

### 1 Le télétravail : une solution d'organisation du 21ème siècle démarrée au 20ème siècle

#### 1.1 Contexte et généralités

Tout d'abord, télétravail n'est pas synonyme de « travail à domicile ». En effet, penser que le télétravail et le travail à domicile sont synonymes serait une erreur. « Télétravailler » veut, avant tout, dire « travailler » dans des conditions choisies, sur la base du volontariat et dans un cadre contractuel. Le télétravail s'adresse à des salariés qui savent s'organiser, gérer leur temps et leurs responsabilités et maîtrisent les contraintes de leur métier. Ce sont des professionnels responsables de leurs actes.

Dans les faits, il est vrai que le télétravail s'exerce la plupart du temps actuellement à domicile car les offres de lieux de travail alternatifs manquent. Mais, nous ne sommes qu'au début de cette mutation de l'organisation du travail en France et de nombreux projets de télécentres ou autres espaces de « coworking » sont en gestation<sup>2</sup>.

Dans ce cadre, une enquête de mai 2012<sup>3</sup> a permis de mettre en évidence les 10 chiffres-clés du télétravail en France comme l'expose le tableau ci-dessous.

12,4 %	Proportion des salariés français qui télé-travaillent au moins huit heures par mois en 2012.
92 %	... des employeurs considèrent que le premier frein au développement du télétravail est la <b>réticence des managers intermédiaires</b> .
85 %	... des mises en place du télétravail sont d'abord motivées par <b>l'amélioration de la qualité de vie des salariés</b> .
32,5 €	Indemnité moyenne mensuelle versée aux télétravailleurs pour compenser les frais induits par le télétravail.
1 370 €	<b>Coût moyen par télétravailleur de la mise en place du télétravail</b> incluant le pilotage du projet, les formations et les équipements informatiques <sup>4</sup> .
+ 22 %	<b>Gain moyen de productivité en télétravail</b> grâce à une réduction de l'absentéisme, à une meilleure efficacité et à des gains de temps.
37 min	Temps moyen gagné au profit de la vie familiale par jour de télétravail.
45 min	Temps moyen de sommeil supplémentaire par jour de télétravail.
96 %	<b>Taux de satisfaction liée au télétravail</b> de toutes les parties prenantes : télétravailleurs, managers, et employeurs.
144	<b>Nombre d'arbres à planter par an</b> pour économiser autant de CO2 que le télétravailleur moyen français en un an.

Ces chiffres donnent une idée du potentiel que le télétravail représente pour la société et l'entreprise. Selon Denis Ettighoffer, le télétravail<sup>5</sup> est une solution d'organisation du 21<sup>ème</sup> siècle favorisée/défavorisée par les éléments suivants :

<sup>1</sup> Issu du mémoire de Master HEC de Toulouse Business School de Claude Mauret ; 2013

<sup>2</sup> <http://www.distance-expert.eu/le-teletravail-nest-pas-du-travail-a-domicile/>; octobre 2010

<sup>3</sup> Source : Le télétravail dans les grandes entreprises françaises ; Comment la distance transforme nos modes de travail ; synthèse remise au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique, Greenworking SAS - MAI 2012 ; 20 000 données concernant plus de 6 200 télétravailleurs français

<sup>4</sup> Hors éventuels investissements IT spécifiques : mise en place d'un VPN, support informatique dédié, etc.

<sup>5</sup> Source : Denis Ettighoffer

Eléments favorisant	Eléments défavorisant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conversion des coûts fixes en coûts variables et l'externalisation</li> <li>• La faible mobilité des hommes et la forte mobilité des services</li> <li>• La forte propension des français au « présentéisme » au bureau avec à contrario la « téléprésence »</li> <li>• Le big bang des NTIC : banque SWIFT, chirurgie virtuelle, formation virtuelle</li> <li>• La société de l'impatience</li> <li>• Le désir d'appartenance à des réseaux est une tendance émergente du milieu des années 1980</li> <li>• Différence entre lieux de penser et lieux d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les centres de services partagés encore peu développés</li> <li>• Les services à distance changent les rapports de force entre les acteurs économiques</li> <li>• « Franchir le mur de papier ». Par exemple, la documentation d'un avion C17 pèse 750 kg. La mise à jour des documents techniques représente un délai moyen de 270 jours pour un montant annuel évalué à 3.5 millions de dollars. Ainsi, peu de personnes ont l'habitude de travailler « sans papier » ; le réflexe « d'imprimer » reste fort. Le télétravail nécessite de passer à une méthode de travail sans papier (avec moins de papier)</li> </ul>

Tableau d'éléments favorables / défavorables au télétravail ; *Source : Denis Ettighoffer, l'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail ; 1992*

Il existe également différentes formes de télétravail. On distingue notamment<sup>6</sup> :

- Le télétravail à domicile : le salarié effectue une partie de ses heures de travail depuis son domicile.
- Le télétravail nomade : le salarié conserve un poste de travail mais télé-travaille à son domicile, lors de ses déplacements ou chez ses clients.
- Le télétravail en télé-centre : le salarié travaille sur un site autre que celui auquel il est rattaché. Ce site est souvent plus proche du domicile du salarié.

« Le télétravail concerne également les hommes et les femmes ainsi que toutes les générations. Le télétravail n'est ni spécifiquement féminin (63 % d'hommes), ni spécifiquement jeune (seuls 3 % des télétravailleurs ont moins de 30 ans).<sup>7</sup> ».

L'homo-sapiens est devenu « l'homo-terminal<sup>8</sup> » et il est virtuellement partout où peut l'amener le réseau sur lequel il est « branché » ; « pour l'homme terminal, l'espace de travail est devenu discontinu, mais le travail, lui, reste permanent ».

Cependant, le télétravail a dû faire face et continue à faire face à des critiques de type :

- La maison n'est pas un lieu propice au travail ; n'est-ce pas à la maison que nous faisons nos devoirs d'école ?
- Il y aurait enclavement de l'individu qui verrait s'appauvrir sa relation aux autres. Il est considéré que c'est à travers la connaissance, la conscience et la gestion de soi qu'on développe la relation aux autres
- Le droit au travail n'est pas adapté et les expériences limitées. Aujourd'hui, la réglementation a évolué.
- Le management à distance n'est pas adapté aux pratiques d'encadrement actuel même si ce management s'adapte.
- Nous devons tous avoir les mêmes horaires de travail.

<sup>6</sup> Source : Le E management ; Claire Bayou ; Henri Isaac ; Emmanuel Josserand ; Michel Kalika ; Michel Ledru

<sup>7</sup> Source : Le télétravail dans les grandes entreprises françaises ; Comment la distance transforme nos modes de travail ; synthèse remise au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique, Greenworking SAS - MAI 2012 ;

<sup>8</sup> Ibid.

### Les freins au télétravail :

Au-delà, des critiques précédemment cités, d'autres freins existent, notamment celle liée à la culture managériale française. « La culture managériale française<sup>9</sup>, et plus particulièrement les réticences de certains managers intermédiaires, explique en grande partie le retard français en matière de télétravail par rapport aux pays scandinaves ou anglo-saxons. Si la France apparaît en retard en matière de télétravail par rapport à d'autres pays occidentaux, c'est principalement en raison des difficultés et des craintes exprimées par les managers de proximité. En effet, la culture managériale française qui repose encore trop souvent sur le contrôle et le micro-management n'est pas compatible avec le management à distance qui exige, lui, confiance et management de l'autonomie. Ainsi le fait qu'il contraindre à une profonde modernisation des pratiques managériales - qui était devenue par ailleurs inéluctable - est même l'un des principaux bénéfices du télétravail selon les employeurs rencontrés ».

### Les bénéfices pour le télétravailleur :

Par contre, le télétravail présente des bénéfices pour le travail qui restent cependant encore mal évalués. « Des études<sup>10</sup> démontrent certains bénéfices tels que l'amélioration de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'amélioration des conditions de travail, le domicile apparaissant notamment comme un lieu particulièrement propice au travail notamment en comparaison des « open spaces » qui se sont généralisés ces dernières années, l'augmentation de la productivité, la réduction du stress, les transports d'une part et la surveillance hiérarchique étant les deux premières sources de stress des salariés ».

Le rythme de travail est différent pour chaque individu et l'optimum n'est pas forcément de 8h à 17h. Ainsi, le télétravail amène plus d'efficacité car chaque personne peut travailler selon son rythme naturel.

Le télétravail permet d'unir des compétences qui autrement ne se seraient pas rencontrées/unies (éloigné soit à l'intérieur de la France soit entre des pays, sans pour autant obliger l'entreprise de créer un site de travail.

### Inconvénients pour le télétravailleur

Comme précédemment, les inconvénients sont encore mal appréciés. « Si la plupart des craintes<sup>11</sup> des salariés et des employeurs sont dissipées après la mise en place du télétravail, ce mode de travail exige de la part du télétravailleur certaines compétences et certains comportements qu'il lui faut acquérir. Le télétravail présente certains risques tels que la difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle, une perte de visibilité dans l'entreprise, une incapacité à s'auto-discipliner et à gérer de manière autonome sa charge de travail, une mise à l'écart du collectif de travail, une « mercenarisation » de la relation de travail (la relation entre le collaborateur et l'entreprise devenant uniquement financière), un accès plus restreint à certaines informations (« l'informel » notamment). Toutefois ces risques sont très largement maîtrisés par les entreprises, notamment par la mise en œuvre de formations ad hoc à destination des télétravailleurs et de leurs managers ».

Selon l'étude sur le télétravail dans les grandes entreprises françaises de Mai 2012, 8 clés d'une mise en place réussie du télétravail peuvent être citées :

1	Combiner un processus de sélection exigeant avec une information et une sensibilisation importantes en amont
2	Reconnaître le télétravail comme un mode de travail à part entière (programme ambitieux, sponsors de haut niveau)
3	Adopter une approche graduelle pour dépasser les résistances au changement (mettre en place un projet pilote, s'appuyer sur des collaborateurs moteurs, faire la preuve par l'exemple, etc.)
4	Investir dans des outils fiables et innovants, des infrastructures de qualité ainsi qu'un support informatique dédié et former les collaborateurs aux nouveaux usages des outils

<sup>9</sup> Source : Le E management ; Claire Bayou ; Henri Isaac ; Emmanuel Josserand ; Michel Kalika ; Michel Ledru, 2003

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

5	Accompagner le projet de mise en place du télétravail d'une rénovation des pratiques managériales et des processus (dématérialisation, virtualisation du poste de travail, dépersonnalisation des bureaux, etc.)
6	Former toutes les parties prenantes à ces nouveaux modes de travail et aux comportements qu'ils impliquent afin de garantir une assimilation culturelle progressive et partagée
7	Proposer des solutions aux pratiques déviantes mises en lumière par le télétravail et qui peuvent nuire à la productivité (gestion de l'e-mail, frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.)
8	Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des impacts afin de piloter le projet et d'assurer une adhésion de la gouvernance de l'entreprise

Tableau 1 : Tableau des 8 clés de succès de la mise en place du télétravail ; *Source : Etude : Le télétravail dans les grandes entreprises françaises ; MAI 2012*

### Eléments de prospective

Sur ces bases, des éléments de prospective peuvent être énoncés. Le développement du télétravail et du management virtuel posent les jalons d'une révolution du travail. « En particulier, quatre changements s'opèrent simultanément et façonnent le travail de demain : i) Déspatialisation totale (le cadre spatio-temporel de l'entreprise éclate, c'est la fin de l'unité de lieu, de l'unité de temps et de l'unité d'action), ii) Complexité (évolution profonde de la gestion des hommes et des organisations, marquée par l'avènement de la complexité), iii) Ecosystème : l'entreprise étend ses frontières en intégrant son écosystème : ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, ses concurrents, la société, l'environnement, etc. L'enjeu n'est plus de créer de la valeur pour ses seuls actionnaires mais pour la société toute entière, iv) Durabilité (c'est l'objectif premier des télécentres : construire un espace de travail hyperconnecté, au plus près du lieu de vie pour éviter des transports coûteux et polluants<sup>12</sup> ».

Malgré des réticences, le télétravail, et par conséquent, le management à distance sont amenés à se développer. Ceci d'autant plus que la réglementation évolue dans ce sens.

## **1.2 Le télétravail en France : évolution et réglementation**

### L'évolution du télétravail :

Le télétravail évolue rapidement en France. Dans une étude<sup>13</sup>, il est estimé que près de 17 % des Français travaillent à distance pour le compte de leur employeur, une tendance qui concernerait désormais la moitié des sociétés du CAC 40. Ceci reste toutefois encore très loin des pays anglo-saxons ou scandinaves (entre 20 % et 35 %)» mais les résultats de la France n'ont rien de ridicule<sup>14</sup> ».

Près de 48 %<sup>15</sup> des entreprises du CAC 40 se sont engagées à organiser le travail à distance pour leurs salariés, dans le cadre d'accords formalisés. Pourtant, «travailler occasionnellement en dehors du bureau», sans accord officiel, reste la règle principale en France, puisqu'elle concerne 66 % des télétravailleurs<sup>16</sup> ».

### La réglementation :

Le 29 février 2012, l'Assemblée nationale a adopté le texte définitif de la proposition de loi (Loi Warsmann) relative « à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives ». Dans ce texte, le volet spécifique au télétravail de l'article 46 fait entrer le télétravail dans le code du travail. « 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 ».

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Source : Le Figaro.fr du 15/04/2013

<sup>14</sup> Source : Frantz Gault ; Tour de France du télétravail, organisé par LBMG Worklabs, Neo-nomade, Openscop et Zevillage, et le livre blanc ; mars 2013

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

Cette loi permet de distinguer le **télétravail**, qui implique un lien entre un salarié et un employeur, du **travail à domicile** qui relève d'un statut d'indépendant et d'une activité de prestataire de services.

De la même manière, le télétravail fait son entrée dans la fonction publique au travers de la loi du 12 mars 2012 sur la précarité dans la fonction publique), le régime appliqué étant le même que celui des salariés du privé dans le cadre de la loi Warsmann.

La loi française Warsmann s'est fortement inspirée de l'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002.

La loi El Khomri (ou Loi Travail) a été publiée au Journal officiel du 9 août 2016. Elle intègre cette notion de télétravail. En effet, la loi instaure également **un droit à la déconnexion** pour les salariés, notamment ceux au forfait jour ou en télétravail. Les modalités d'application de ce droit doivent être définies à l'échelle de l'entreprise.

Pour conclure, nous constatons bien que la progression du télétravail n'est pas un phénomène uniquement français mais au contraire que les pays anglo-saxons, scandinaves et les Etats-Unis sont d'ores et déjà en avance. Cette tendance lourde a de forte chance de le devenir également en France.

## 2 Concrètement chez ACK International

Notre vision du management est basée sur le principe du « bien être des salariés ». Le « bien être des salariés » assure le « bien être et la durabilité » de l'entreprise.

Pour cela, nous développons des contrats de droit français en CDI, intégrant notamment le télétravail.

Cette modalité est la règle au niveau d'ACK International. Nos contrats de travail s'alignent sur la réglementation française en matière de télétravail. Ces contrats de travail intègrent donc :

- Un article spécifique sur le télétravail
- Un article concernant la réversibilité du télétravail
- Un article concernant le lieu de travail précisant :
  - ✓ La configuration du lieu du télétravail (domicile ou espace de co-working,...)
  - ✓ L'équipement de travail lié au télétravail (liste du matériel fourni,...)
- Un point sur le suivi du salarié en télétravail
- Un point sur la fréquence et le nombre de jours télétravail
- Un article concernant la rémunération et prenant en compte notamment :
  - ✓ Une indemnité d'occupation des locaux utilisés pour le télétravail
  - ✓ Le remboursement des frais liés au télétravail
- Un article sur les assurances couvrant les risques du télétravail
- Un point sur le droit à la déconnexion (en cours).

Le télétravail (ou le travail à distance / virtuel) se base sur des nouvelles compétences à acquérir et à développer tant au niveau du salarié que du management. Le télétravail fait partie intégrante du management virtuel. Nous consacrerons d'autres notes de partage au management virtuel.

Pour une entreprise, le passage au télétravail / management virtuel correspond à une innovation et à une prise de risque. De ce fait, toute innovation et prise de risque ne peut aboutir que s'il existe une forte volonté des dirigeants.

Chez ACK International, en tant que dirigeant, nous avons cette volonté et détermination.

Chez ACK International, nous sommes convaincus que le management virtuel et le télétravail sont l'avenir, pour réunir des compétences diverses, épanouir les employés et faire avancer la société.