



# 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 - MAI 2012

A L'INITIATIVE DU MINISTRE CHARGÉ DE L'INDUSTRIE,  
DE L'ÉNERGIE ET DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

AVEC LE CONCOURS DU SERVICE eworky.fr,  
PREMIER MARCHÉ EN TEMPS RÉEL DU LIEU DE TRAVAIL

eWorky

## Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Synthèse .....  | 4  |
| Les 10 chiffres-clés du télétravail en France .....         | 6  |
| Le télétravail en France en 10 points-clés .....            | 7  |
| Les 10 principaux enseignements pour l'entreprise .....     | 9  |
| Éléments de prospective .....                               | 12 |
| Les 8 clés d'une mise en place réussie du télétravail ..... | 13 |
| Conclusion .....  | 14 |
| Rappels sur la méthodologie et le contexte .....            | 15 |
| Objectifs & participants .....                              | 15 |
| Données collectées .....                                    | 15 |
| Définition du télétravail .....                             | 15 |
| A propos de Greenworking .....                              | 16 |
| A propos d'eWorky .....                                     | 16 |

## Synthèse

Les études sur le télétravail en France sont assez peu nombreuses. Les études sur la façon dont le télétravail affecte les pratiques managériales et préfigure les modes de travail de l'avenir sont, elles, très rares. Toutes les études réalisées jusqu'à présent montraient que le télétravail est au début d'un essor important d'une part et qu'il apportait de nombreux bénéfices d'autre part. Par exemple, le Conseil d'Analyse Stratégique prévoyait en 2009 que le télétravail concernerait 50 % des actifs à l'horizon 2015. Le député Pierre Morel-à-l'huissier notait, lui, dans son rapport au Premier Ministre intitulé « Du télétravail au travail mobile » que le télétravail est « une opportunité unique pour améliorer la productivité globale de notre pays, tout en répondant aux aspirations profondes de nos concitoyens de maîtriser leur temps et leur liberté d'implantation ».

Ces constats sont bien sûr confirmés par l'étude menée par Greenworking. L'essor du télétravail s'accélère et concerne désormais un peu plus de 12 % des salariés français, ce qui reste toutefois encore très loin des pays anglo-saxons ou scandinaves (entre 20 % et 35 %). Quand son développement et sa pratique sont correctement maîtrisés, le télétravail apporte de nombreux bénéfices tant pour le télétravailleur que l'employeur ou la société dans sa globalité : amélioration de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, augmentation de la productivité, amélioration des conditions de travail, désengorgement des transports, réduction des émissions de gaz à effet de serre, entre autres.

### Vers le travail ubiquitaire

Mais l'étude lancée par le Ministre de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique est d'une ampleur sans précédent tant quantitativement – plus de 20 000 données concernant plus de 6 200 télétravailleurs français – que qualitativement – nous nous sommes attachés à examiner en profondeur comment le télétravail transformait notre façon de travailler. Car l'enjeu essentiel du télétravail n'est pas la déportation du travail vers l'extérieur de l'entreprise avec ses avantages et ses inconvénients mais l'impact plus

général sur les entreprises que peut avoir l'incontournable idée que nous allons tous de plus en plus travailler à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment. Le télétravail n'est donc qu'une des facettes du travail ubiquitaire, qui va façonner nos pratiques managériales, nos organisations d'entreprise et nos modes de vie.

### Trois enseignements majeurs

Plus précisément, nos travaux ont mis en lumière trois enseignements essentiels au sujet du télétravail et de ses impacts :

- le télétravail offre aux travailleurs de la connaissance des conditions de travail qui permettent un niveau de concentration et donc une productivité très élevés. La généralisation de l'open space et la diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication ont eu des effets pervers très pénalisants pour la productivité : sentiment d'urgence permanent, infobésité, interruptions intempestives, addictions, difficultés à prendre du recul. Le télétravail pendulaire permet de recréer un espace-temps où le travailleur de la connaissance peut s'extraire du brouhaha professionnel, du flot incessant de perturbations et donc éviter la surcharge cognitive. C'est aujourd'hui l'un des principaux bénéfices du télétravail au même titre que la réduction des temps de transport.
- le télétravail implique un nouveau rapport au travail et un nouveau modèle managérial fondé sur la confiance et l'autonomie. Le télétravail rend caduc l'ancien modèle managérial français directement issu de la vision tayloriste de l'entreprise dans lequel le manager est un contremaître qui contrôle et distribue le travail. Ce modèle n'est plus du tout adapté aux enjeux actuels de la création de valeur car il bride les collaborateurs, coupe court à leurs initiatives, réfrène leur développement personnel et pénalise la créativité et l'innovation. Le manager de télétravailleurs doit au contraire animer, assurer le partage de la connaissance, fédérer son équipe, libérer les énergies et catalyser la création de valeur.

- le télétravail remet profondément en cause le modèle du bureau traditionnel qui, avec un taux d'occupation moyen qui ne dépasse pas les 45 %, devient ainsi une aberration financière et écologique. En achevant l'unité de lieu et l'unité d'action au travail, le télétravail contraint à repenser complètement le lieu de travail qui ne va plus seulement se résumer à une tour de bureaux mono-entreprise mais à un mix de différents types d'espaces qui auront chacun leurs avantages et leurs inconvénients : le bureau de l'entreprise qui sera un hub de rencontres et d'échanges intensifs, le domicile pour se concentrer et éviter les déplacements et enfin les tiers-lieux de

travail qui offriront un nouveau lien social avec son écosystème professionnel et un lieu de passage idéal en situation de mobilité.

L'enjeu du télétravail est donc plus généralement celui de l'entreprise du 21ème siècle qui tentera de faire avec les travailleurs du savoir ce que l'entreprise du 20ème siècle a réussi avec les travailleurs manuels : multiplier leur productivité par 50.

**Par Olivier Brun & Cécilia Durieu,  
Directeurs associés de Greenworking**

## Les 10 chiffres-clés du télétravail en France

**12,4 %**

Proportion des salariés français qui télétravaillent au moins huit heures par mois en 2012

**92 %**

... des employeurs considèrent que le premier frein au développement du télétravail est la **réticence des managers intermédiaires**

**85 %**

... des mises en place du télétravail sont d'abord motivées par **l'amélioration de la qualité de vie des salariés**

**32,5 €**

Indemnité moyenne mensuelle versée aux **télétravailleurs** pour compenser les frais induits par le télétravail

**1 370 €**

Coût moyen par télétravailleur de la **mise en place du télétravail** incluant le pilotage du projet, les formations, les équipements informatiques<sup>1</sup>

**+ 22 %**

Gain moyen de **productivité en télétravail** 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 %**

Taux de **satisfaction liée au télétravail** de toutes les parties prenantes : télétravailleurs, managers, et employeurs

**144**

Nombre d'**arbres à planter par an** pour économiser autant de CO<sub>2</sub> que le télétravailleur moyen français en un an

<sup>1</sup> Hors éventuels investissements IT spécifiques : mise en place d'un VPN, support informatique dédié, etc.

## Le télétravail en France en 10 points-clés

### ▪ Etat des lieux

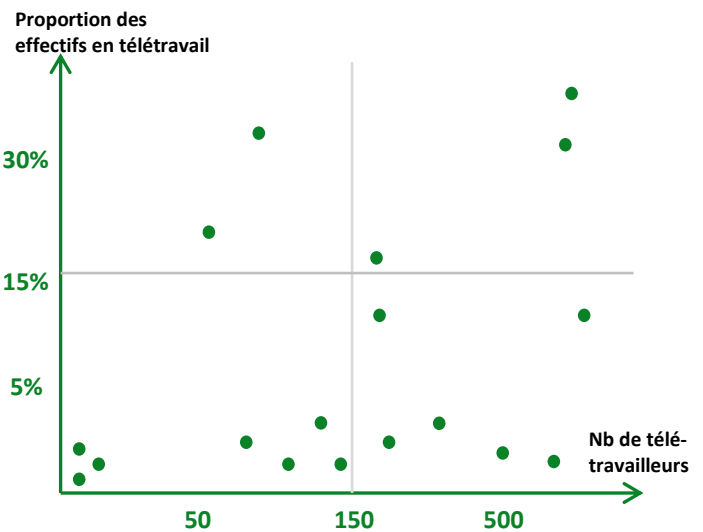
Les grandes entreprises sont très majoritairement au début du déploiement du télétravail (en phase d'expérimentation). L'essor du télétravail depuis 2007 est une réalité avec une quarantaine d'accords signés avec les partenaires sociaux dans les grandes entreprises et un taux de télétravailleurs dans la population active passé de 7 % à 12,4 %. L'idée même du télétravail s'est banalisée pour trois employeurs sur quatre mais la pratique ne s'est pas encore institutionnalisée : 75 % des grands groupes sont encore en phase d'expérimentation avec un projet pilote concernant en moyenne entre 30 et 200 salariés.

### ▪ Frein au développement

La culture managériale française, 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 très 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 contraind 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.

### ▪ Causes de l'essor

La diffusion des technologies et les préoccupations autour de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sont à l'origine de l'essor du télétravail. La diffusion des technologies (généralisation, couverture, fiabilité, débit) a fait irréversiblement apparaître un nouveau paradigme, celui du travail ubiquitaire : on ne va plus « chercher » le travail mais le travail arrive à nous par tous les « robinets de l'information ». Cette idée qu'il n'est plus nécessaire de se déplacer pour aller travailler, idée particulièrement intuitive pour la génération Y, a permis de mettre en lumière certaines absurdités organisationnelles et les bénéfices du télétravail. Le deuxième facteur principal de l'essor du télétravail est l'obligation pour les entreprises de réfléchir et travailler sur leur responsabilité sociale. Le télétravail a été ainsi rapidement identifié comme un axe pouvant à la fois prévenir les risques psychosociaux et réduire l'impact environnemental.



### ▪ Cadre juridique

Les employeurs français ont une attitude paradoxale vis-à-vis du cadre juridique du télétravail : alors qu'ils en regrettent les incertitudes ou les imprécisions, ils craignent unanimement une action du législateur qui entraverait leur liberté de contractualiser avec les partenaires sociaux les modalités du télétravail. Selon les employeurs français, le cadre juridique du télétravail présente encore plusieurs incertitudes notamment en matière de :

- éligibilité au télétravail : accorder le télétravail à un salarié et le refuser à un autre qui occupe le même poste est-il discriminatoire ?
- accident du travail : dans quels cas y a-t-il présomption d'accident du travail en cas de survenue d'un accident au domicile d'un salarié un jour de télétravail ?
- indemnité compensatrice : faut-il indemniser le salarié au titre de l'occupation de son domicile (loyer, électricité, eau, frais de communication) ?
- temps de travail : comment mesurer le temps de travail à distance ?
- sécurité et santé du télétravailleur : comment un employeur peut-il s'assurer qu'il respecte bien ses obligations de préserver la santé et la sécurité d'un télétravailleur alors qu'il lui est strictement interdit de se rendre à son domicile ?

En dépit de ces incertitudes dues à une absence de jurisprudences et un corpus juridique encore imprécis, la totalité des entreprises rencontrées préfèrent garder une grande latitude pour contractualiser avec les partenaires sociaux les modalités du télétravail, et en particulier préciser les réponses aux interrogations ci-dessus.

### ▪ Motivations

**Les motivations des employeurs pour mettre en place le télétravail s'alignent de plus en plus sur les bénéfices réels du télétravail.** Si les entreprises pionnières en matière de télétravail l'ont mis en œuvre pour des raisons financières ou de réorganisation de leur parc immobilier, les principales motivations des employeurs sont désormais en ligne avec les impacts du télétravail : équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, RSE, amélioration des conditions de travail, réduction du stress lié aux transports, marketing employeur. Toutefois, près d'un tiers des employeurs estiment que le télétravail pourra à terme permettre de réduire leur surface de locaux. Si le télétravail est plus développé dans les entreprises technologiques et dans les filiales de multinationales anglo-saxonnes, il existe toutefois une grande hétérogénéité au sein des secteurs ou des filières, démontrant qu'une démarche volontariste peut compenser une prédisposition culturelle.

#### ▪ Profil du télétravailleur moyen

**Le télétravail concerne également les hommes et les femmes ainsi que toutes les générations.** Le profil type du télétravailleur remet en cause de nombreux préjugés. D'abord, le télétravail n'est ni spécifiquement féminin (63 % d'hommes, ni spécifiquement jeune (seuls 3 % des télétravailleurs ont moins de 30 ans). Le télétravail peut apporter autant de bénéfices à toutes les générations, notamment aux seniors pour qui le télétravail peut constituer une transition pertinente vers la retraite.

#### ▪ Poste du télétravailleur moyen

**Le télétravail est accessible et profitable à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.** Si certaines entreprises réservent le télétravail aux techniciens dont le travail est aisément quantifiable et contrôlable, d'autres au contraire ne l'accordent qu'à des cadres supérieurs autonomes, démontrant ainsi que toutes les strates de l'entreprise peuvent bénéficier du télétravail.

#### ▪ Approche systémique

**Une approche systémique du télétravail, à partir des données collectées auprès des employeurs, met en lumière les nombreuses externalités positives de ce mode de travail sur les transports, l'environnement, et l'aménagement du territoire.** Le télétravail contribue à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des salariés, à réduire l'engorgement des transports (embouteillage, saturation des transports en commun) et donc la pollution des centres urbains, à diminuer les émissions de gaz à effet de serre, à réduire la fracture sociale entre les zones urbaines excédentaires en emploi et les zones périurbaines. Dans de nombreux domaines, il apporte une réponse aux défis de notre société, y compris sur des terrains inattendus comme la réduction de l'absentéisme (- 20 % en moyenne) et donc des dépenses sociales.

#### ▪ Compétitivité des entreprises

**Quand il est correctement mis en œuvre, le télétravail améliore sensiblement la compétitivité des entreprises.** Attractivité sur le marché du travail, réduction des coûts fixes, agilité et résilience organisationnelles, productivité : le télétravail a un impact très sensible sur la compétitivité selon 85 % des entreprises interrogées.

#### ▪ Bilan du télétravail

**Le télétravail fait l'objet d'une satisfaction très forte et partagée par toutes les parties prenantes : salariés, managers, employeurs et partenaires sociaux.** La mise en œuvre du télétravail dissipe la plupart des craintes et toutes les parties prenantes affichent un taux de satisfaction très élevé (supérieur à 90 %). Dans la plupart des entreprises, le télétravail fait même l'objet d'un plébiscite parmi les télétravailleurs qui ne peuvent pas imaginer revenir en arrière. Ce constat doit être tempéré par les phénomènes d'anti-sélection et de sélection sur les populations actuelles de télétravailleurs qui, par construction, se prêtent particulièrement bien à ce mode de travail.



## Les 10 principaux enseignements pour l'entreprise

### ▪ Bénéfices pour le télétravailleur

**Faute de littérature suffisante, les bénéfices réels du télétravail sont encore méconnus.** L'étude démontre que certains bénéfices du télétravail sont surestimés :

- réduction des charges immobilières, celle-ci ne pouvant se matérialiser qu'à la condition d'un projet très lourd de dépersonnalisation des bureaux ;
- amélioration de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, celle-ci étant pour une part substantielle des télétravailleurs compensée par une plus grande porosité entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle ;

alors que d'autres sont sous-estimés :

- 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 ;
- augmentation de la productivité (cf. infra) ;
- réduction du stress, les transports d'une part et la surveillance hiérarchique étant les deux premières sources de stress des salariés.

### ▪ Inconvénients pour le télétravailleur

**Si la plupart des craintes 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 :

- une difficulté à séparer vie personnelle et vie professionnelle ;
- une perte de visibilité dans l'entreprise ;
- une incapacité à s'auto-discipliner (procrastination) et à gérer de manière autonome sa charge de travail (déstructuration) ;
- 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.

### ▪ Capacité de travail du télétravailleur

**Le meilleur niveau de concentration et la capacité à mobiliser ses facultés intellectuelles sont un avantage décisif du télétravail, qui est encore largement sous-estimé.** Alors que les salariés français ont à traiter des tâches plus en plus complexes qui nécessitent une mobilisation de plus en plus importante de leurs capacités cognitives, les nouveaux lieux de travail (open spaces) et les TIC contribuent à créer un environnement extrêmement perturbant qui contraint le salarié à fragmenter son travail. Le télétravail contribue à réduire cette fragmentation du travail qui est à l'origine d'une perte de productivité importante.

### ▪ Transformation du lieu de travail

**Le développement du télétravail est train d'initier un bouleversement du lieu de travail.** En particulier le télétravail démontre que le bureau n'est pas un lieu optimal pour toutes les activités et toutes les situations professionnelles. En alternative du bureau, le télétravail ne se limite pas au domicile. L'étude révèle ainsi l'essor de deux tendances :

- le travail distribué : les salariés vont travailler dans des bureaux satellites selon une logique géographique et non plus seulement organisationnelle ;
- le tiers-lieu de travail : les entreprises ont de plus en plus recours à des lieux de travail qui ne leur appartiennent pas et dont l'offre est en plein essor : centres d'affaires, espaces de coworking, télécentres, espaces wifi, etc.

### ▪ Impact sur la productivité

**Dans des conditions favorables de mise en place, le télétravail a un impact positif très sensible sur la productivité.** Selon les entreprises, les fonctions et les individus, le télétravail accroît en moyenne la

productivité entre 5 % et 30 %. Les raisons de cette augmentation de la productivité sont diverses :

- quand il télétravaille, le salarié est soumis à moins de distractions et de perturbations (discussion du matin, pauses café, déjeuner à rallonge, perturbations sonores, etc.) ;
- le télétravailleur a une plus grande latitude dans la gestion de son temps et l'organisation de ses tâches ;
- la communication interpersonnelle est plus factuelle, professionnelle et efficace ;
- les télétravailleurs acquièrent le sentiment d'être dignes de confiance, induisant un effet positif sur leur motivation ;
- les horaires de travail sont globalement plus flexibles en télétravail (meilleure adéquation entre moment de travail et moment propice au travail) ;
- le télétravail limite la « réunionite » ;
- à l'optimum de deux jours de télétravail par semaine, le salarié est en capacité de répartir ses tâches selon leur type (synchrone / asynchrone) pour bénéficier au mieux des avantages spécifiques du bureau et du domicile.

#### ▪ Droit à la déconnexion

**Le télétravail bouleverse les notions juridiques existantes de lieu et durée du travail et souligne le vide juridique important en matière de droit à la déconnexion.** Le télétravail et plus généralement le travail ubiquitaire, avec les répercussions qu'il a sur la vie des salariés qui deviennent des mosaïques de temps privés et de temps personnels, remettent profondément en cause les notions de temps et de lieu de travail tels qu'ils sont définis dans le Code du travail. L'enjeu pour préserver un salarié autonome dans la gestion de ses tâches et de son temps ne passe plus tant par le contrôle du temps de travail que par le respect du droit à la déconnexion. Ce vide juridique face à des TIC de plus en plus invasives pose problème : ce droit à la déconnexion est en effet le seul qui peut garantir aux travailleurs de la connaissance un équilibre psychologique satisfaisant.

#### ▪ Management à distance

**Le télétravail contraint à une évolution des pratiques managériales bénéfiques voir essentielle dans la compétition mondiale entre les entreprises de la connaissance.** Le télétravail abroge de fait les notions d'unité de temps, d'unité de lieu et d'unité d'action de l'entreprise. Dès lors, la manière traditionnelle de manager fondée sur le présentisme et le contrôle des collaborateurs n'est pas compatible avec la distance qui suppose une relation de confiance et une transparence des deux parties. Avec le télétravail, le manager doit passer d'un rôle de distributeur-contrôleur à un rôle d'animateur-entraîneur. Loin de rendre inutiles les managers intermédiaires, le télétravail les contraint à

évoluer vers un mode de management qui crée plus de valeur. Le manager n'est plus un contremaître mais un pivot qui va fixer objectifs, définir les moyens, libérer les énergies, catalyser l'innovation, autoriser la prise de risque, développer ses collaborateurs. Cette évolution procure des bénéfices essentiels qui dépassent largement le cadre du télétravail.

#### Les savoir-faire du manager de télétravailleurs

- Contrôler sans être intrusif
- Partager l'information sans inonder les messageries électroniques
- Planifier les temps collectifs sans nuire à la flexibilité
- Choisir le bon moyen de communication selon le type de message
- Être participatif sans perdre d'autorité
- Définir et suivre l'atteinte d'objectifs
- Adapter son management à la distance sans être inéquitable envers les sédentaires
- Prévenir et gérer les tensions entre sédentaires et télétravailleurs

#### ▪ Télétravail & TIC

**Si le télétravail ne comporte plus aucun verrou technologique majeur, il pose la question de l'usage déviant des TIC, en particulier de l'e-mail, et de leur impact sur la productivité et l'équilibre psychologique des salariés.** Les outils du télétravail sont désormais largement suffisants :

- les exigences de fiabilité et de disponibilité sont globalement satisfaites ;
- aucun problème majeur de sécurité informatique n'a été rapporté.

A la marge, on peut noter que l'appropriation et les usages des outils collaboratifs demeurent très en retrait de leur potentiel. Mais, en matière d'outils, la principale inquiétude réside dans les usages déviants des TIC. En effet, le sentiment d'urgence permanente (en grande partie induit par l'usage des TIC), la fragmentation des tâches et le management par le stress diminuent considérablement la capacité à organiser et prioriser les tâches et détériorent les conditions de travail nécessaires à la création de valeur. En la matière, le télétravail a deux effets contradictoires. D'un côté, le télétravail permet de réduire la fragmentation du travail et d'améliorer la concentration. De l'autre, il peut entraîner un report excessif vers l'e-mail qui est alors indument utilisé comme outil collaboratif, outil de communication voire outil de contrôle, renforçant le sentiment d'urgence permanente et l'infobésité

(généralisation des smartphones, transmission abusive d'e-mails, culte de l'immédiateté - exigence réelle ou ressentie d'une réponse immédiate aux e-mails -, retard important dans le traitement des messages reçus). Au final, le télétravail, du fait de l'importance qu'il confère aux modes de communication médiatisée, peut aggraver les conséquences d'une mauvaise utilisation de l'e-mail.

- **Impact sur le lien social**

**Le télétravail pendulaire n'affecte que marginalement l'unité du collectif de travail et le lien social professionnel. La question de l'articulation entre travail à distance et intelligence collective est toutefois une interrogation essentielle sur laquelle les entreprises n'ont pas encore de réflexion aboutie.** La peur de l'isolement et de la perte du lien social semblent globalement infondées dans le cas du télétravail pendulaire (trois jours maximum par semaine), le télétravailleur pouvant concentrer ses tâches extensives de communication les jours passés dans les locaux et ses tâches intensives de réflexion les jours de télétravail. De même, l'ambiance de travail et la cohésion des collectifs de travail ne sont pas sensiblement impactés par le télétravail, à condition qu'il s'agisse de télétravail pendulaire et que le télétravail concerne au maximum 25 % des collaborateurs de l'équipe. Toutefois, les entreprises en sont pas encore mesure de répondre à la question de la valeur réellement apportée par la proximité. Cette question est pourtant une question essentielle : dans quelle mesure la proximité améliore la réactivité ? l'intelligence collective ? le partage de l'information ? S'il semble acquis que le télétravail est

compatible avec une transmission fluide de l'information et un travail d'équipe de qualité, les conditions du succès et les limites de sa mise en œuvre sont encore méconnues.

- **Limites du télétravail**

**En dépit de ses nombreux avantages, le télétravail n'est pas une solution généralisable à toutes les entreprises, toutes les fonctions et tous les individus.** Le télétravail n'est pas adapté à toutes les cultures d'entreprise, à tous les postes et à tous les profils. En particulier, les bénéfices du télétravail s'érodent à mesure que la proportion de télétravailleurs et le taux de télétravail augmentent. En l'état actuel des schémas organisationnels, des pratiques managériales et des mentalités, il apparaît que la proportion optimale de télétravailleurs soit de 25 % et le taux idéal de télétravail de 30 %.

## Éléments de prospective

**Le développement du télétravail, du coworking et du travail ubiquitaire posent les jalons d'une deuxième révolution du travail en rupture avec la précédente, le taylorisme. En particulier, quatre changements s'opèrent simultanément et façonnent le travail de demain.**

### ▪ 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. Avec l'essor des tablettes, des tiers-lieux de travail et du télétravail, on devient tous des travailleurs nomades : on travaille n'importe où et n'importe quand. Notre vie devient alors une mosaïque de temps personnels et de temps professionnels qui s'imbriquent et se confondent. La proximité dans le travail ne disparaît pas, elle est simplement recentrée sur sa valeur – l'intelligence collective – et sur sa raison d'être – le lien social.

### ▪ Complexité

La déspatialisation se double d'une évolution profonde de la gestion des hommes et des organisations, marquée par l'avènement de la complexité : un système complexe susceptible d'être stable ne peut être contrôlé que par un système plus complexe. Appliqué au management : une équipe de travailleurs ne peut être efficacement dirigée par un seul manager. Le management doit être complètement réinventé : la hiérarchie redevient un simple réseau ; l'entreprise est complètement décloisonnée et organisée matriciellement autour d'équipes multidisciplinaires et transversales ; le management doit respecter le principe de subsidiarité et donc devenir participatif, c'est l'avènement de l'organisation complexe et apprenante. Le manager coach les individus, facilite les échanges, anime les temps collectifs, fixe les objectifs, traduit les contraintes, libère la créativité, fait émerger l'innovation, régule l'énergie. En somme, pour gérer ces groupes de travail "virtuels", auto-organisés et responsables de leur production, le manager construit un équilibre entre l'ordre et le chaos : la complexité.

### ▪ Écosystème

L'entreprise, jusqu'à présent très étanche, 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. La valeur partagée permet de réconcilier l'entreprise avec la société, le progrès économique avec le progrès social, puisque l'entreprise tire profit du développement de son écosystème. Cette réconciliation passe par l'existence concrète d'un dialogue et d'une proximité physique intelligente entre

les individus de l'écosystème. C'est l'ère du coworking généralisé, de la coproduction : les individus, indépendants, nomades, télétravailleurs, multisalariés et bientôt salariés se réunissent pour travailler et échanger sans organisation communs ni objectifs économiques directement corrélés. L'entreprise est partout et nulle part, elle communique avec son écosystème dans des bureaux partagés favorisant les échanges intrasectoriels et la sérendipité.

### ▪ 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. Bienvenue dans l'ère du "travailler local". En outre, ces nouveaux lieux de travail vont permettre de lutter contre le très faible taux d'occupation des locaux traditionnels qui n'est pas seulement un gouffre financier, mais aussi un non-sens écologique. En effet, dans ces nouveaux espaces de travail, le poste de travail est de fait dépersonnalisé, permettant à l'échelle globale un ajustement statistique entre l'offre et la demande. Enfin, pour les indépendants et autres entrepreneurs qui travaillent généralement depuis leur domicile, le coworking permet de mutualiser le chauffage, la lumière, la cafetière, l'imprimante, etc., et donc de réduire ainsi la consommation de matières premières.

## Les 8 clés d'une mise en place réussie du télétravail

**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

**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, attention disorder trait, 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

## Conclusion

Le télétravail n'est pas la solution universelle à tous les problèmes de l'entreprise. Le télétravail peut même, à partir d'un certain niveau de développement, poser autant de problèmes qu'il n'en résout. Mais une pratique substantielle du télétravail – un tiers du temps de travail et un tiers des salariés – demeure une solution très bénéfique tant pour la compétitivité des entreprises que pour la qualité de vie des salariés.

Et, au-delà de ces bénéfices « traditionnels », le télétravail est un sujet incontournable dans la

mesure où il pose la question et il préfigure un nouveau contrat social, un nouveau rapport au travail et à l'entreprise, de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles, qui sont les seules à-même de conforter la France au premier rang des économies et des sociétés de la connaissance, en apportant aux entreprises une agilité suffisante.

## Rappels sur la méthodologie et le contexte

### ▪ Objectifs & participants

L'étude a pour objectifs de :

- réaliser un bilan du télétravail dans les grandes entreprises françaises ;
- fournir un benchmark aux entreprises participantes ;
- identifier les bonnes pratiques et les risques en la matière ;
- apporter des éléments de prospective sur le développement futur du télétravail.

Dans le cadre de cette étude, Greenworking a rencontré 20 entreprises engagées<sup>2</sup> à différents degrés dans la mise en place du télétravail : Alcatel-Lucent, AXA, Banque de France, Bouygues Immobilier, Danone, EDF, GDF Suez, La Poste, Laser, Michelin, Microsoft, Orange, Renault, Schneider, Steria, Tennant, Veolia, Vinci.

Le panel couvre un large éventail sectoriel (industrie, assurances, conseil, énergie, etc.) et est représentatif des grands groupes français. Les structures n'ayant pas une pratique significative ou des projets structurants en matière de télétravail n'ont pas été retenues dans le panel.

### ▪ Données collectées

Cette étude s'est déroulée sur 12 mois, de avril 2011 à avril 2012, au sein de ces grandes entreprises françaises et repose sur la collecte de :

- 20 questionnaires de 350 questions (près de 10 000 données traitées au total) ;
- 160 heures d'entretiens auprès de télétravailleurs et managers de télétravailleurs ;
- Des entretiens auprès des responsables des Ressources Humaines de chaque entreprise.

Le panel d'entreprises de l'étude représente un total de 6 208 télétravailleurs. C'est la première étude de cette ampleur en France.

### ▪ Définition du télétravail

Au-delà du télétravail, l'étude traite très largement du travail à distance et de l'entreprise 2.0. Toutefois, dans cette étude, le télétravail « désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. »(Accord National

Interprofessionnel 2005, rendu opposable par un arrêté en 2006).

---

<sup>2</sup> Certaines entreprises ne sont pas citées dans ce rapport à leur demande.

## A propos de Greenworking

Fondé en 2009 par Olivier Brun et Cécilia Durieu, le cabinet Greenworking est le leader français du conseil en télétravail et travaille avec les plus grandes entreprises et les plus grandes institutions.

Au-delà du télétravail, Greenworking apporte son expertise sur toutes les problématiques liées à l'introduction et au développement de nouveaux modes de travail et de management. Greenworking dispose de quatre centres d'expertises distincts :

- Le télétravail : accompagnement au changement, mise en place opérationnelle ;
- Le lieu de travail : mise en place de bureaux flexibles et partagés, construction et exploitation de télécentres ou d'espaces de coworking ;
- Les nouvelles pratiques managériales : définition d'un nouveau référentiel de management, accompagnement des managers ;
- L'entreprise 2.0 : innovation en organisation de travail, appropriation & usages des outils collaboratifs, mise à

profit des outils 2.0 dans le cadre des actions de recrutement ou de la gestion des relations sociales.

Greenworking est également un organisme de formation qui dispense un grand nombre de formations et de conférences sur ces thématiques, notamment en matière de formation au télétravail ou au management de télétravailleurs.

### Contact :

Olivier Brun

[contact@greenworking.fr](mailto:contact@greenworking.fr)

+ 33 1 77 19 87 21

+ 33 6 71 08 50 00

**greenworking**  
conseil en télétravail

## A propos d'eWorky

eWorky est le premier marché européen en temps réel du lieu de travail. eWorky permet de trouver et réserver en quelques clics n'importe quel type de lieu de travail : bureau en centre d'affaires, salle de réunion dans un hôtel, poste de travail dans un espace de coworking, spot wifi dans un café, etc.

eWorky recense déjà plus de 2 900 lieux de travail à travers le monde représentant plusieurs dizaines de milliers de postes de travail. Entièrement collaboratif, eWorky permet également à toute entreprise de tirer des revenus supplémentaires de ses bureaux inoccupés puisque les bureaux partagés sont également référencés sur eWorky. Grâce à son outil de gestion d'espaces (planning, facturation, paiement en ligne), eWorky permet de connaître en temps réel la disponibilité d'un poste de travail ou d'une salle de réunion.

Révolutionnaire pour tous les travailleurs nomades et indépendants qui ont souvent du mal à trouver un lieu de travail flexible et peu onéreux, eWorky répond

également au besoin croissant des grands groupes en tiers-lieux de travail flexibles.

eWorky est une start-up made in France fondée en 2011 et qui existe déjà en trois langues : français (eworky.fr), anglais (eworky.com) et espagnol (eworky.es).

### Contact :

Cécilia Durieu

[contact@eworky.com](mailto:contact@eworky.com)

+ 33 1 77 17 04 21

+ 33 6 58 38 59 26

**eWorky**



Greenworking SAS  
7 passage Landrieu  
75007 Paris  
+ 33 1 77 19 87 21  
[contact@greenworking.fr](mailto:contact@greenworking.fr)

Mai 2012  
Copyright © Greenworking