



# LA MISE EN PLACE PRATIQUE

Formation Télétravail - Synthèse Module 2

**ZÉVILAGE**

# LES PHASES DU **CHANGEMENT**

# de la méthode

**Les phases idéales d'un projet télétravail commencent par une expérimentation avant de le généraliser à tous les salariés.**

Dans cette phase pilote, on distingue quatre grands moments :

- le pilotage stratégique pour inscrire le télétravail dans un projet global d'entreprise
- la préparation (matérielle, juridique)
- l'accompagnement des managers, des salariés et des collègues non-télétravailleurs
- le bilan (ce qui marche ou pas) pour déployer dans de bonnes conditions.

**Identifier  
ce qui marche dans**

**l'expérimentation**

**et ce qui  
ne marche pas**

# expérimenter

L'expérimentation est un moment essentiel du projet télétravail destiné à identifier les difficultés et les problèmes à corriger avant le déploiement.

**Chez EDF, par exemple, l'expérimentation a mis en évidence un fort besoin d'accompagnement des managers et des salariés pour développer une culture de la confiance et moins de contrôle.**

L'entreprise a mis en place un MOOC pour que les salariés puissent prendre en compte les bonnes pratiques et s'acculturent au télétravail. Une démarche essentielle pour lever les craintes (comme la perte de contrôle) liées au changement.

**télétravail et**

**juridique**

# la loi et le télétravail

La loi de 2012 a transposé dans la loi l'accord professionnel de 2005 qui reflète la vision syndicale de ce document : un socle de devoirs pour l'employeur. Il se résume à deux propositions : on applique au télétravailleur tout le code du travail, sans exception, et on lui applique un statut particulier.

Les « ordonnances Macron » de 2017 ont simplifié la procédure de mise en place qui doit aboutir à un accord ou à une charte, négocié avec les partenaires sociaux. Le projet doit faire consensus.

## Références

- accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005
- loi N°2012-387 du 22 mars 2012 - code du travail
- ordonnance N°2017-1387 du 22 septembre 2017, ratifiée par loi N°2018-217 du 29 mars 2018

80

%

**des entreprises  
pratiquent le  
télétravail gris**



## **Le véritable problème du télétravail c'est l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.**

En conséquence, la plupart des entreprises pratiquent le télétravail gris. Si on veut appliquer des horaires de travail au télétravailleur (obligation de la loi de 2012) cela vient en opposition avec la volonté de flexibilité du salarié.

Le droit du travail s'est fondé sur une unité de temps (la sirène), une unité de lieu (l'usine) et une unité d'action (la chaîne). Un télétravailleur veut justement s'affranchir de ces contraintes.

69

%

**de  
télétravailleurs  
au ministère  
belge de la  
Sécurité sociale**

# levier de transformation

L'aménagement du cadre de travail allié à la mise en place du télétravail sont des leviers importants de transformation des organisations. C'est ce qu'à réussi le ministère belge de la Sécurité sociale en 2009.

A l'occasion d'un déménagement, il en a profité pour repenser complètement son organisation du travail et tenter de régler des gros problèmes d'attractivité et de départs de ses fonctionnaires.

Il a mis en place un « environnement de travail dynamique » (7 bureaux pour 10 agents) et a donné à ses fonctionnaires la liberté de travailler où, quand et comment ils le souhaitaient.



*Ce qui nous intéresse chez nos collaborateurs c'est la délivrance des résultats. Le fait que ce travail soit opéré à domicile, au bistrot, chez la belle-mère, dans les locaux de l'entreprise ou chez le client, cela n'a pas une grande importance. Ce qui compte ce sont les résultats. »*

**Francis Bergeron - DRH SGS France**

# Le lâcher prise (encore)

La mise en place du télétravail est très liée à la culture de l'entreprise. Très rigoureuse et formaliste comme l'a fait l'Urssaf d'Ile-de-France ou plus empirique et pragmatique dans d'autres cas.

**Chez SGS France, pionnier du télétravail en France en 1999, on n'a pas organisé le télétravail mais il s'est organisé sur le terrain de manière assez spontanée. Cela a fonctionné pendant 12 ans avant que l'entreprise ne formalise ces pratiques dans un accord.**

Une démarche qui repose sur trois principes :

- ne pas bousculer son management pour qu'il adhère au projet et ne sente pas en difficulté
- commencer par faire passer un message culturel (« *Nous ne jugeons pas la performance des équipes au temps passé au bureau mais aux résultats qu'ils délivrent* »)
- faire confiance à la créativité des managers et laissez-les trouver les modes de fonctionnement qui vont bien aux équipes et au travail.

65

0%

**des Français  
travaillant dans  
un bureau  
intéressés par  
le télétravail**

Source : Sondage Ipsos novembre 2016

# recommandations

Pour Martine Bordonné, référente télétravail chez Orange, le télétravail ne concerne pas que les fonction RH et managériale mais toutes les fonctions de l'organisation. Sans oublier la fonction des systèmes d'information pour les outils, ni la fonction immobilier. Et aussi la RSE car le télétravail est un levier pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>.

Le projet télétravail est une opportunité pour repenser son organisation du travail, au service de l'efficacité mais aussi pour conserver un équilibre vie personnelle-vie professionnelle.

300000

**télétravailleurs  
réguliers  
et occasionnels  
chez Orange**



**Jusqu'à 4,5 jours**

**de télétravail**

**par semaine  
chez GFP**

# vers l'entreprise virtuelle ?

Au début du projet télétravail chez GFP (650 salariés), l'entreprise avait limité l'accès au télétravail. Avec le temps elle s'est aperçue que tous les services pouvaient y prétendre. Et l'entreprise a également supprimé la plupart des contraintes pour s'adapter aux demandes des salariés, comme la distance minimum domicile-entreprise pour prétendre au télétravail.

**GFP expérimente depuis quelques mois le passage progressif en télétravail (4,5 jours par semaine) de tous les salariés d'un de ses sites en cours de fermeture. Une organisation qui fonctionne mais qui a mis en évidence des nouveaux besoins de fonctionnement du management. GFP envisage le regroupement des salariés dans un des espaces de coworking de la ville après la fermeture complète du site.**

# et après ?

**La mise en place du télétravail et du travail flexible dans votre organisation est une première étape de transformation du travail.**

Elle peut être motivée par l'amélioration des conditions de travail et de la productivité, par la recherche d'optimisation de l'immobilier, par la volonté de rester attractif pour des candidats au recrutement, par la modernisation de ses pratiques managériales. Ou par tout cela à la fois.

**En tout cas, cette 1ère étape est l'occasion d'engager une réflexion plus profonde sur le sens du travail, sur la « libération » de sa structure (plus d'autonomie et moins de hiérarchie) et sur l'organisation spatiale du travail (entreprise « hub »).**

**Pour nous**

**Retrouver**

**en ligne**

**[twitter.com/zevillage](https://twitter.com/zevillage)**

Imaginer ensemble le futur du travail, vous êtes partants ?  
#coworking #télétravail #collaboratif #mobilité  
#ruraliténumérique

**[facebook.com/zevillage](https://facebook.com/zevillage)**

Le travail flexible et les nouvelles formes de travail :  
télétravail, coworking, tiers-lieux, slashers, flexoffice,  
fablabs...

**[linkedin.com/company/zevillage](https://linkedin.com/company/zevillage)**

Entre télétravail, nomadisme, démobilité et autonomisation des salariés, le monde du travail se transforme et a entamé une transition digitale.

**ZEMILAGE**

- 2020 -