

## Télétravail et conditions de vie Les fondements de la réussite

Plus le nombre de jours de télétravail par semaine est élevé, plus les télétravailleurs estiment que les relations avec les collègues se détériorent et moins nombreux sont ceux qui pensent que leur qualité de vie s'améliore avec le télétravail. En revanche, lorsque certaines conditions sont remplies, le télétravail devient une vraie source de satisfaction professionnelle. Il permet notamment de consacrer plus de temps au travail et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée.

Yves Lasfargue est chercheur et directeur de l'OBERGO (OBServatoire du télétravail et de l'ERGostressie). Il a coordonné cette enquête sur les impacts du télétravail.

*« Mon temps de travail est plus long, mais masqué car la qualité est plus grande que si j'étais au bureau ; deux heures en plus, c'est une partie du temps gagné sur les transports et je ne perds pas de temps en pauses avec les collègues »* témoigne ce télétravailleur, consultant Informatique, satisfait du télétravail.

« Plus de temps de travail/plus de qualité de vie » est le paradoxe mis en valeur par une enquête de l'OBERGO<sup>1</sup>, réalisée avec le soutien de la CFDT Cadres, qui avait pour but de demander à des télétravailleuses et des télétravailleurs d'évaluer les évolutions de leurs conditions de vie et de travail.

L'échantillon des télétravailleuses et de télétravailleurs salariés qui ont accepté de participer à l'enquête est très varié (genre, âge, situation de famille, localisation...) mais essentiellement composé de cadres, presque tous volontaires à 100% pour télétravailler. Leurs réponses montrent qu'ils sont en grande majorité très favorables au télétravail, tout en ne ménageant pas leurs critiques sur certains aspects. Evidemment cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de télétravailleuses et de télétravailleurs non volontaires et non satisfaits, mais la possibilité de réversibilité, c'est à dire de revenir à une situation traditionnelle de travail dans l'entreprise, en limite le nombre.

L'intérêt principal d'analyser les réponses de cet échantillon réside dans le fait que les difficultés, les contraintes et les conseils mis en valeur par les enquêtés doivent d'autant plus être pris en compte qu'ils ne sont pas le fruit d'un « anti-télétravail primaire ». C'est pourquoi ils nous ont permis de formuler, en conclusion, quelques conditions de réussite du télétravail, tant pour les salariés que pour les entreprises.

### **Principaux impacts positifs sur les conditions de vie : vie familiale et sentiment de liberté**

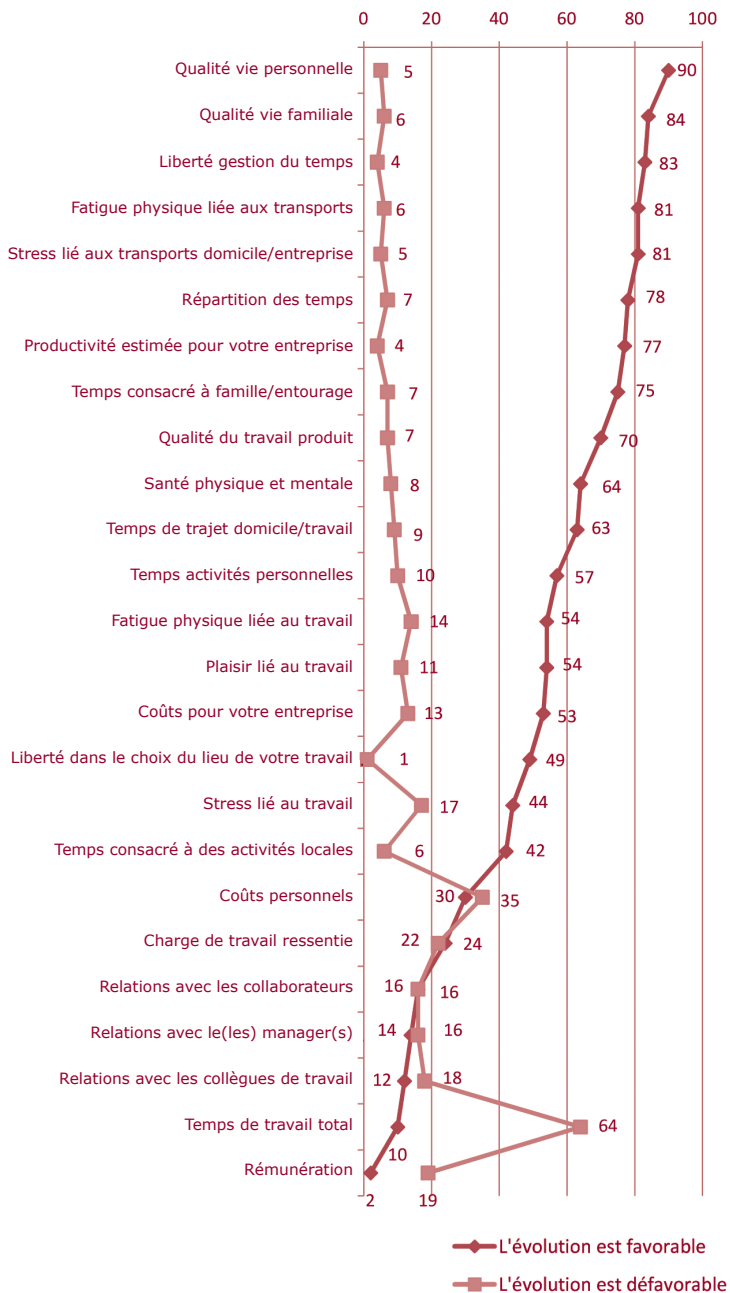
Les salariés enquêtés sont très satisfaits du télétravail puisque 90% d'entre eux reconnaissent une amélioration de leur qualité de vie personnelle au travail et hors-travail. Mais ce pourcentage est moins élevé dans certains cas : 82% pour les télétravailleurs sans contrat de télétravail, 76% pour les télétravailleurs à temps plein (5 jours par semaine), 73% pour les télétravailleurs non totalement volontaires.

Cette satisfaction globale est liée à trois impacts principaux (voir graphique) :

- *amélioration de la qualité de vie familiale* : 84% d'avis favorables. Ce pourcentage est plus élevé chez les hommes, 87%, que chez les femmes, 81%.

- *amélioration des marges de liberté dans la gestion du temps* : 83%. Dans les entretiens approfondis, il apparaît que le sentiment d'amélioration de la qualité de la vie est d'abord lié au sentiment de liberté (choix d'horaires

## Evolutions des conditions de vie et de travail liées au télétravail



plus souples, hiérarchie moins présente...). Il est intéressant de constater que cette liberté est ressentie même si le télétravail est limité à un jour par semaine.

- *diminution de la fatigue physique et du stress liés aux transports* : 81%.

- *amélioration de la répartition « temps professionnels/ sociaux/familiaux/ personnels »* : 78%. On pourrait craindre que le télétravail bouleverse cette répartition de manière négative. De fait, ce bouleversement a déjà lieu avec la simple utilisation des outils de communication mobiles et le télétravail ne semble pas accentuer cette tendance.

Exemple de lecture (dernière ligne) : 2% des enquêtés pensent que le télétravail a induit une évolution favorable sur leur rémunération et leur carrière, 19% pensent que cette évolution a été défavorable et 79% pensent que le télétravail n'a eu aucune influence sur ces facteurs.

### **Principaux impacts négatifs sur les conditions de vie : le temps et la charge de travail**

C'est surtout sur les critères « Temps et charge de travail » que le télétravail apparaît comme ayant des impacts négatifs : 64% des enquêtés déclarent que leur temps de travail est plus long et ce pourcentage monte à 74% pour les salariés télétravaillant depuis plus de quatre ans. Pourquoi cette augmentation qui n'est prévue par aucune disposition contractuelle ? Les entretiens ont fait apparaître de nombreuses raisons : transfert du gain de temps lié à la disparition du temps de transport, sentiment de « culpabilité » par rapport aux collègues non-télétravailleurs (le télétravail est encore perçu comme une « faveur » faite à certains), nécessité de se « justifier » vis-à-vis de l'entreprise... « *Dans le cadre d'un travail à domicile, c'est plus difficile de résister à la « pression » du travail ; chez soi, on a un sentiment de culpabilité, de type « c'est la belle vie - on ne fait rien », et pour compenser vis-à-vis de soi-même et surtout des autres, on en fait trop* » constate cette analyste financière (44 ans, deux enfants).

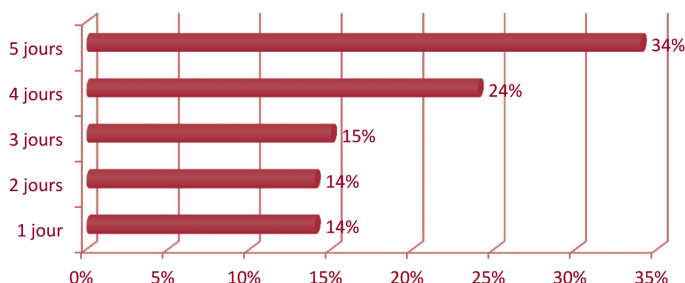
Mais aussi charge de travail plus importante car non contrôlée par les collègues et la hiérarchie puisque moins visible. Dans l'enquête qualitative (entretiens individuels et commentaires écrits à la fin des questionnaires), les problèmes liés à la charge de travail sont beaucoup plus importants que ne le laissent apparaître les chiffres de l'enquête quantitative figurant sur le graphique (réponses aux questions fermées du questionnaire).

### **Deux critères de différenciation très importants : nombre de jours de télétravail et niveau de volontariat**

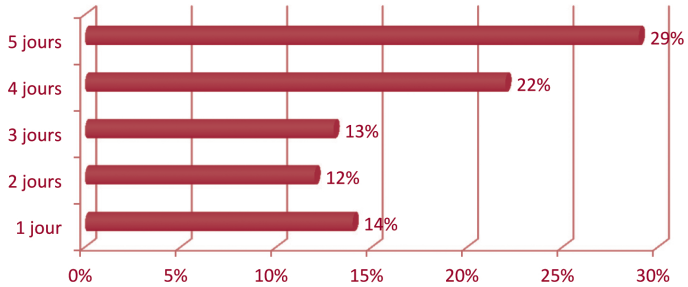
Le nombre de jours de télétravail par semaine joue un rôle important notamment sur l'évolution des relations avec les collègues et les managers : plus le nombre de jours de télétravail par semaine est élevé, plus les télétravailleurs estiment que les relations se détériorent et moins nombreux sont celles et ceux qui pensent que leur qualité de vie s'améliore avec le télétravail.

### **Influence du nombre de jours de télétravail par semaine sur l'évolution ...**

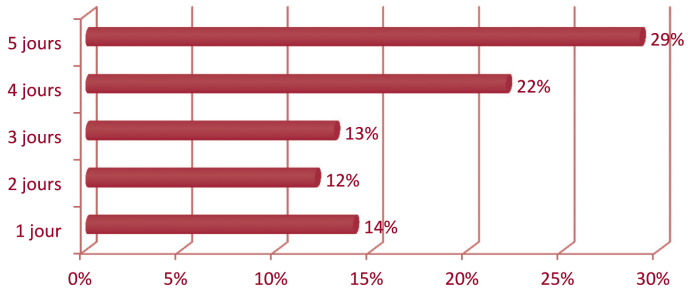
#### **... des relations avec les collègues** *% d'opinions négatives*



### ... des relations avec les managers % d'opinions négatives



### ... de la qualité de vie % d'opinions positives

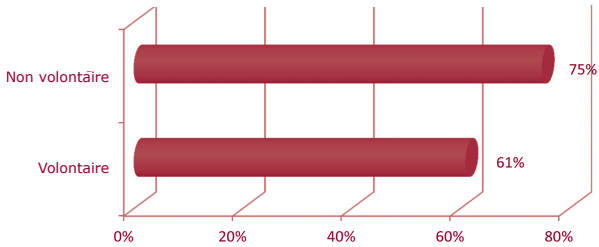


Exemple de lecture : « 24% des salariés qui télétravaillent quatre jours par semaine pensent que les relations avec les collègues sont moins bonnes que dans l'organisation traditionnelle ».

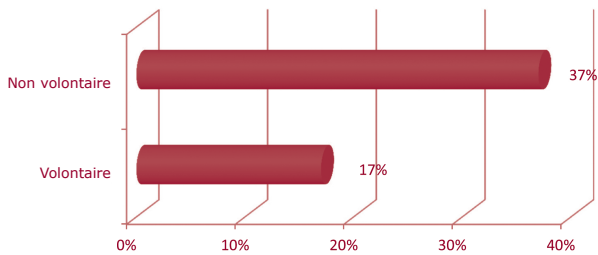
Le niveau de volontariat a aussi des impacts importants : le temps de travail et la charge de travail sont ressentis comme étant plus élevés pour les télétravailleurs qui ne sont pas volontaires à 100%.

## Influence du niveau de volontariat sur l'évolution ...

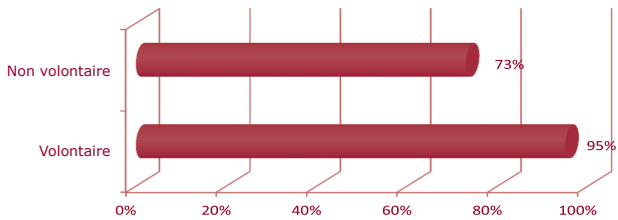
### ... du temps de travail *% d'opinions négatives*



### ... de la charge de travail *% d'opinions négatives*



### ... de la qualité de vie *% d'opinions positives*



De même, bénéficier d'un accord d'entreprise et d'un contrat de travail est important : les coûts personnels liés à l'activité professionnelle sont ressentis comme beaucoup plus élevés chez les télétravailleurs qui télétravaillent sans accord d'entreprise et/ou sans contrat.

En revanche, deux critères dont on aurait pu penser qu'ils étaient importants dans l'analyse des impacts du télétravail, l'ancienneté dans le télétravail et le genre (40% de femmes dans notre échantillon), ne semblent pas jouer un rôle primordial.

### **Les conditions de réussite du télétravail « réel » sont plus nombreuses qu'on le croit**

Lors des entretiens que nous avons eus avec les télétravailleuses et télétravailleurs, l'une des remarques le plus souvent exprimées est que la réussite du télétravail exige un certain nombre de conditions : profils de salariés très spécifiques, rapports sociaux reposant sur la confiance, métiers pouvant être exercés à distance. Or, les situations dans lesquelles toutes ces conditions sont réunies sont peu fréquentes.

Ce sont souvent celles des télétravailleuses et télétravailleurs actuels, souvent des cadres totalement volontaires dans des entreprises non défavorables au télétravail. Ce qui explique le taux de satisfaction que montre l'enquête.

Mais elles risquent d'être beaucoup moins répandues chez les salariés, cadres ou non, susceptibles d'être de futurs télétravailleurs. Soit chez celles et ceux qui désirent télétravailler par désir personnel, ou pour échapper aux mauvaises conditions de transport ou aux mauvaises conditions de travail – du type *open space*. Soit chez celles et ceux à qui l'entreprise proposera de manière insistante de télétravailler, par exemple à l'occasion d'un déménagement de l'entreprise ou de la fermeture d'un site ou d'une agence.

C'est pourquoi nous avons dressé une liste des conditions de la réussite du télétravail afin d'aider les salariés à être lucides sur les limites du télétravail et à ne pas être abusés par la présentation séduisante de la « suppres-



sion des trajets domicile/bureau » ou de la « liberté des horaires » passant sous silence les contraintes.

**Salarié(e)s : 12 conditions pour réussir le télétravail. Qui peut télétravailler avec plaisir ?**

1. Aimer travailler seul(e), loin du collectif de travail
2. Disposer d'une triple aptitude à l'autonomie (professionnelle, gestion du temps, technique)
3. Être déjà bien intégré aux réseaux professionnels internes de l'entreprise... pour diminuer le risque d'isolement
4. Être conscient de la nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)... pour diminuer le risque d'isolement
5. Faire partie d'une famille « télétravail-compatible » (conjoint mais aussi enfants selon les âges)
6. Habiter un logement « télétravail-compatible »: surface, réseaux, ... mais aussi environnement
7. Accepter l'idée de vivre le paradoxe « Plus de temps et de charge de travail/plus de qualité de vie »
8. Avoir négocié et signé un contrat écrit de salarié en télétravail
9. Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise et le management
10. Occuper un emploi « télétravaillable »
11. Exercer un métier intéressant rendant supportable un temps de travail pouvant être plus long
12. Avoir une fonction bénéficiant d'un fort degré d'« autonomie » dans l'organisation et pouvant être gérée selon les modalités de la « gestion par objectifs »

Conclusion : chaque salarié(e) désirant télétravailler doit faire l'effort d'« auto-évaluer » sa situation afin d'avoir des éléments de réponse aux deux questions suivantes : suis-je « fait(e) » pour le télétravail ? Aurais-je du plaisir à télétravailler ?

L'enquête a permis aussi de repérer les « bonnes pratiques » des entreprises mises en valeur par les télétravailleuses et télétravailleurs. Ces « bonnes pratiques » sont souvent communes avec celles qui concernent la mise en place de n'importe quel changement. Mais la mise en place de cette nouvelle organisation du travail doit tenir compte des spécificités du télétravail : difficultés pour calculer la rentabilité, nécessité de confiance réciproque, risque de disparition du lien social, obligation de double volontariat, de réversibilité, et de contractualisation.

Les sondages montrent qu'un grand nombre de salariés et d'entreprises désirent voir se développer le télétravail. Avant de succomber à la séduction des nombreux discours sur les vertus du télétravail « rêvé », il est bon d'écouter les salarié(e)s déjà en situation de télétravail « réel » afin de prendre conscience de tout ce qu'exige la réussite de cette organisation du travail<sup>2</sup>.

1 Les résultats complets ainsi que la méthodologie et la description de l'échantillon (350 personnes) sont présentés dans le rapport « Les conditions de réussite du télétravail de Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier de mars 2012 (téléchargeable sur <http://www.cadrescdfd.fr/> et sur <http://www.ergostressie.com>.)

2 Les conditions de réussite du télétravail sont développées dans le « Guide CFDT du télétravail salarié » publié par la CFDT Cadres en juillet 2012, qui présente aussi des modèles d'accord d'entreprise et de contrat de télétravail. (Téléchargeable sur <http://www.cadrescdfd.fr/> et sur <http://www.ergostressie.com>.)

**Entreprises : 12 conditions pour réussir le télétravail. Quelques « bonnes pratiques »...**

1. L'entreprise doit être pleinement convaincue que l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés est une source d'augmentation de la productivité
2. Admettre que cette organisation du travail repose sur la confiance réciproque entreprise/salarié(e)
3. Prendre les moyens de maintenir le lien social : nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)
4. Gérer la mise en place de cette nouvelle organisation comme celle des autres changements
5. Informer et convaincre toute la ligne hiérarchique sur les raisons et objectifs du changement
6. Négocier un accord d'entreprise sur le télétravail avec les organisations syndicales
7. Concevoir et mettre en place de nouvelles procédures pour la gestion à distance
8. Mettre en place des formations pour toute la ligne hiérarchique, les télétravailleurs et leurs collègues
9. Reconnaître les particularités du « travail nomade » et du « télétravail occasionnel »
10. Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les métiers
11. Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les salariés
12. ... mais reconnaître que le télétravail n'est ni une récompense, ni un privilège réservés à certains

Conclusion : la mise en place d'un accord d'entreprise sur le télétravail rend obligatoire la gestion par l'entreprise de cette nouvelle organisation du travail.