

# Le télétravail : Quel impact sur l'organisation institutionnelle du travail?

Par Angéline BUTON

**65%** des salariés travaillant dans un bureau seraient intéressés par le télétravail, d'après une récente enquête de l'IPSOS menée en octobre 2016. Ce chiffre assez élevé démontre que cette notion de télétravail, ou travail à distance, est un des enjeux majeurs de nos entreprises françaises.

Le livre blanc national de 2012 sur le télétravail, réalisé par le Tour de France du télétravail, indiquait, que celui-ci concernait déjà 16,7% de la population active française (dont 14,2 % pour les seuls salariés du privé et du public).

Mais qu'entendons-nous par "télétravail"? Quelles en sont les avantages et les inconvénients? Le télétravail a-t-il un impact sur l'organisation institutionnelle du travail?

Afin de pouvoir répondre à ces interrogations, il convient tout d'abord de définir la notion de télétravail. De cette définition nous traiterons des principaux bénéfices et limites de ce concept.



Source : Évelyne PHILIPPON (2016)

## Définition

Ce concept qui semble moderne et novateur, existe en réalité depuis les années 90.

Mais l'accélération et la généralisation de l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans la vie professionnelle et personnelle, a permis au travail à distance de

se développer plus rapidement ces dernières années.

Il est aujourd'hui au cœur de l'actualité, avec son encadrement sur un plan légal par:

- la loi Sauvadet du 12 mars 2012 qui fixe les principes qui régissent le télétravail dans la fonction publique. Le décret d'application n° 2016-151 du 11 février 2016 précise désormais les modalités d'organisation du télétravail pour ce secteur.

- la loi Warsmann II du 22 mars 2012 quand à elle fixe le statut et les droits du télétravailleur ainsi que les conditions de mise en place du télétravail dans l'entreprise (voir encadré ci-dessous).

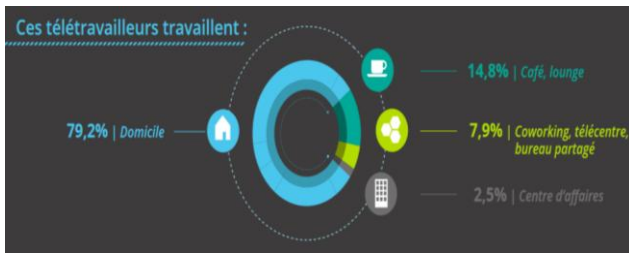
Le télétravail est défini par le Code du travail comme « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ». (Code du travail, art. L. 1222-9)

Ainsi, comme le résume Fin-Langer (2014), plusieurs conditions doivent donc être réunies pour que le statut de télétravailleur soit reconnu:

- le salarié doit utiliser les NTIC
- effectuer un travail en dehors de l'entreprise et de manière régulière, alors qu'il pourrait le réaliser dans les locaux de celle-ci
- dans le cadre d'un contrat de travail ou avenant au contrat

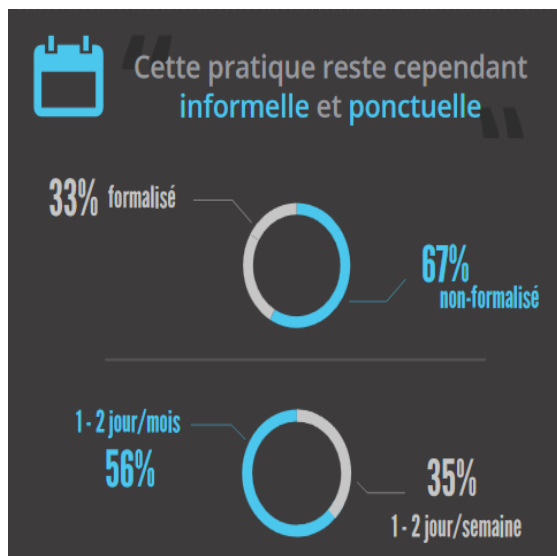
## Situation actuelle française

Le télétravail se pratique majoritairement chez soi, mais il apparaît aujourd'hui de plus en plus de tiers-lieux professionnels qui se développent spécifiquement pour le télétravail.



Lieux des télétravailleurs  
Source : Tour de France du télétravail (2012)

Bien que le Code du travail offre un cadre réglementaire pour la mise en place du télétravail, selon une étude menée par le Tour de France du télétravail en 2012, le "télétravail gris" ou télétravail "non-formalisé" serait de 67%.



Le poids du télétravail gris  
Source : Tour de France du télétravail (2012)

Il est donc intéressant de constater que les entreprises sont encore frileuses dans la mise en place d'un véritable télétravail. D'après le constat du Tour de France du Télétravail (2012), " Ce type de situation se développe en France, encouragée par le développement de technologies mobiles et le souhait de nombreux managers et DRH de répondre à des besoins ponctuels sans pour autant lancer une réflexion sur l'organisation du travail."

Le télétravail remettrait donc en cause l'organisation traditionnelle d'une entreprise. Mais au-delà des inquiétudes liées à l'absence "physique" du collaborateur sur le lieu du

travail, intéressons-nous aux avantages qui découlent du télétravail.

## Le télétravail, une opportunité

Tout d'abord, nous constatons que la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) est au cœur du sujet du télétravail. En effet, il s'inscrit dans une démarche de développement durable et humain.

### Les sept piliers de la RSE (norme ISO 26000)

- Relations et Conditions de travail
- Environnement
- Relations avec les fournisseurs et politique d'achats
- Relations avec les clients/usagers
- L'engagement dans la Société/Territoire
- Gouvernance
- Droits de l'individu

Selon l'étude d'octobre 2016 de l'IPSOS, le premier avantage associé au télétravail concerne le transport.

En effet, 79% des français considèrent que le télétravail permettrait de réduire les embouteillages.

Au-delà du stress qu'occasionne le temps de trajet, la difficulté de circuler... le télétravail permet de faciliter la décentralisation économique des grandes villes au profit du développement de territoires oubliés.

Les salariés gagnent en qualité de vie (prix des logements plus bas, baisse du budget transport), et les territoires peuvent, comme le précise BOUVARD et STORHAYE (2012, p.28-29) "se désenclaver et s'aménager, nonobstant leur faible potentiel industriel ou leurs limites géographiques en matière de service". C'est tout le tissu économique d'une commune, d'une ville, d'un département qui se redéploie et génère de nouvelles dynamiques (développement de services, création d'emplois...). Pour les employeurs, moins d'absences et de retards à gérer et donc un temps de travail effectif plus important.

BOUVARD et STORHAYE (2012, page 57) insistent sur le fait que "le travail à distance ne s'improvise pas et exige une pratique du management à la fois professionnelle et mature".

Il est primordial à la direction des Ressources Humaines de redéfinir le sens profond d'une logique contractuelle avec le professionnel distant, en clarifiant les rapports professionnels et un cadre dans lequel le télétravailleur peut évoluer.

Ainsi les rapports sont centrés sur l'essentiel, le télétravailleur développe son autonomie tout en ayant pleine conscience du cadre dans lequel il évolue, et des responsabilités qui lui incombent vis à vis de son employeur, de son manager. Le travail à distance développe le sentiment d'appartenance à un projet d'entreprise, à une culture d'entreprise, mais également conduit le salarié au devoir d'exemplarité dans son travail.

L'employeur quand à lui responsabilise ses salariés et modifie son management: on ne contrôle plus la personne mais son activité.

Ainsi selon les derniers résultats de l'IPSOS, 70% des français estiment que le télétravail permet un meilleur rythme de vie, et donc une meilleure qualité de vie au quotidien.

Selon FERNANDEZ (2016), le télétravail serait donc un levier pour les gains de productivité de part une plus grande

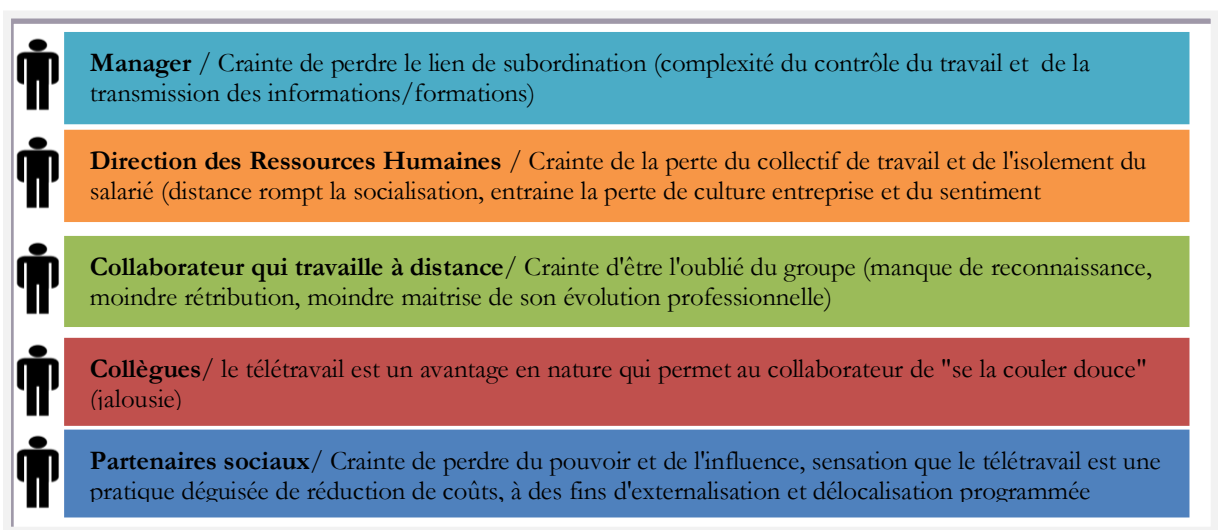
souplesse dans l'organisation du temps de travail des salariés, et une meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle. Cette vision est partagée par 62% des français selon l'étude menée par l'IPSOS.

Nous sommes donc dans un cercle vertueux amélioration du bien-être au travail/amélioration de la performance: le salarié adapte son temps de travail en fonction de ses obligations familiales, mais travaille sans contrainte d'horaires de bureau. Ainsi, son temps de travail potentiel est plus large que le travailleur sédentaire.

Bien que le travail à distance devienne un sujet d'actualité dans un grand nombre d'entreprises et est plébiscité par une majorité de travailleurs, il représente néanmoins une crainte pour l'ensemble des parties prenantes dans sa mise en place réelle qui conserve une vision "traditionnelle" du travail.

### Les limites

Selon BOUVARD et STORHAYE (2013, p.18), le travail à distance est "victime de clichés rétrogrades" de la part de tous les acteurs de l'entreprise. C'est une des explications de la prédominance du télétravail gris sur le télétravail formalisé. Nous pouvons les résumer schématiquement de la manière suivante:



Si le travail à distance est d'autant plus réalisable grâce aux perpétuelles évolutions des NTIC, FERNANDEZ (2016) met en garde sur le problème de la "télédisponibilité" permanente. Il est compliqué d'instaurer une frontière entre la sphère professionnelle et personnelle, surtout lorsque l'on travaille de chez soi.



Source : Jean-Michel UCCIANI (2015)

Travailler en dehors du cadre habituel de l'entreprise induit une disponibilité permanente du salarié auprès de son employeur. C'est d'ailleurs ce qu'ont démontré également LOUCHE et MOLINER (2001) dans leur étude comparative: bien que le télétravail permette un rééquilibrage important entre les sphères professionnelles et personnelles, il n'en est pas moins que la frontière reste extrêmement floue entre ces deux sphères.

Le télétravail n'est pas une solution généralisable à tous les salariés et dans tous les domaines d'activité. Certaines personnes ont besoin d'un cadre formel, un endroit où elles ont le sentiment d'appartenir à un groupe, et où elles peuvent s'identifier. La peur de l'isolement est une des problématiques majeures de la non-mise en place du télétravail.

D'ailleurs, d'après l'étude de l'IPSOS seulement 15% des français estiment que le télétravail est une bonne chose pour les relations entre collègues.

Le Tour de France du télétravail insiste quand à lui sur l'importance pour l'employeur de trouver des outils adéquats et

composer avec ses propres contraintes de sécurité, de coûts et de risques. Mettre en place le télétravail dans son entreprise c'est donc prévoir un budget supplémentaire au budget de fonctionnement.

## En conclusion

Le télétravail propose une alternative à l'organisation traditionnelle du travail. S'il permet un épanouissement professionnel et personnel, il doit s'inscrire dans un cadre bien précis. C'est ce cadre qui permet une relation gagnant-gagnant entre l'employeur et le salarié. Tout dépend donc de la vision de l'employeur et plus précisément du type de management qu'il déploie.

En effet, un télétravail mal encadré conduit à des dérives contraires au fondement même de ce concept. Il serait donc intéressant de formaliser le télétravail gris, cela permettrait d'entériner ce mode de travail, afin de pouvoir mesurer les effets sur l'entreprise, son activité et ses salariés. Et permettre d'apporter une vision rassurante pour les entreprises qui n'osent pas encore se lancer dans cette aventure.

Dans un monde en perpétuelle avancées technologiques, la digitalisation devient un élément essentiel dans notre vie quotidienne. Même les grandes institutions françaises se modernisent afin de pouvoir être en phase avec le monde actuel. L'accessibilité aux NTIC transforme radicalement notre mode de vie, notre mode de travail ne peut donc en réchapper.

Bien entendu, le télétravail n'est pas une alternative pour une grande partie de la population active : les métiers manuels, de production, les secteurs du médical, du paramédical, du service à la personne, les commerces...

Néanmoins, le télétravail devient, et sera dans les prochaines années, un des sujets majeurs de nos entreprises et de notre société.

## Bibliographie

### Livres

Bouvard, P., Storhayé, P., Lajous, O., & Turbe-Suetens, N. (2013). *Le travail à distance: Télétravail et nomadisme : leviers de transformation des entreprises*. Paris: Dunod.

Fin-Langer, L (2014). *Fiches de droit du travail approfondi*. Paris: Ellipses Edition

### Revue

Fernandez, V. (2016). Le télétravail, remède à l'éparpillement. *Sciences Humaines*, n°286, 42-43.

Louche, C., & Moliner, P. (2001). Sens et représentation du travail chez des télétravailleurs et des travailleurs classiques. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n°50, 70-79.

### Pages Web

IPSOS (2016). *Rapport de résultats*. En ligne  
[http://www.ipsos.fr/sites/default/files/doc\\_associe/ipsos\\_pour\\_hopscotch\\_revolutionwork\\_rapport\\_de\\_resultats\\_26102016.pdf](http://www.ipsos.fr/sites/default/files/doc_associe/ipsos_pour_hopscotch_revolutionwork_rapport_de_resultats_26102016.pdf)  
(dernière consultation le 04/12/2016).

IPSOS (2016). *Télétravail: les français adhèrent*. En ligne  
<http://www.ipsos.fr/engager-ses-equipes-et-conduire-changement/2016-11-04-teletravail-francais-adherent>  
(dernière consultation le 04/12/2016).

Tour de France du télétravail (2012). *Infographie Tour TT*. En ligne  
[http://www.tourdefranceduteletravail.fr/wp-content/uploads/sites/31/2013/03/Infographie\\_TourTT.pdf](http://www.tourdefranceduteletravail.fr/wp-content/uploads/sites/31/2013/03/Infographie_TourTT.pdf)  
(dernière consultation le 04/12/2016).

Tour de France du télétravail (2012). *Livre blanc national sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail*  
En ligne  
[http://www.tourdefranceduteletravail.fr/wp-content/uploads/sites/31/2013/03/LivreBlanc\\_TourTT2012.pdf](http://www.tourdefranceduteletravail.fr/wp-content/uploads/sites/31/2013/03/LivreBlanc_TourTT2012.pdf)  
(dernière consultation le 04/12/2016).

### Crédits images

Philippon, E. (2016). En ligne  
[www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/teletravail](http://www.rhinfo.com/thematiques/organisation-et-communication/teletravail)

Thévin, O. (2014). *Repères*. En ligne  
[http://www.olivierthevin.com/EXPRESS/xp\\_1401.html#top](http://www.olivierthevin.com/EXPRESS/xp_1401.html#top)

Ucciani, J-M. (2015). En ligne  
<http://www.ucciani-dessins.com/teletravail/>