


COMPTE-RENDU DE LA 20^{ème} JOURNÉE RESSOURCES +

JOURNÉE RESSOURCES+

20^{ème} édition

LE TRAVAIL NOMADE
(R)ÉVOLUTION DANS L'ENTREPRISE ?
ENJEU D'UNE MODERNISATION
ET NOUVELLE PERSPECTIVE MANAGÉRIALE



LE VENDREDI 20 MARS 2015 À TECHNICOLOR - CESSON SÉVIGNÉ




TABLE RONDE INTRODUCTIVE

- Qu'est-ce que le travail nomade ?

Le travail nomade désigne toutes les formes de travail accomplies en dehors du poste de travail habituel. Nous distinguons deux types de « nomadisme » :

- Le nomadisme intra-entreprise (le fait de travailler par visioconférence par exemple)
- Le nomadisme extra-entreprise : on distingue les travailleurs mobiles par leur fonction (les commerciaux, ingénieurs ou consultants en entreprise) au télétravail contractuel ou occasionnel.

- Comment expliquer la prise d'importance du travail nomade ?

Il y a des changements de modes de production : l'essor des NTIC créé de nouveaux rapports au travail, on dépasse l'idée de « bureau traditionnel ».

Le facteur temporel est également important : on peut travailler quand on veut, les personnes recherchent un équilibre vie privée/vie professionnelle. Il n'y a plus de limites temporelles au travail grâce aux smartphones. On recherche un mode de travail qui permette une certaine flexibilité.

- Quelques chiffres

20% des salariés en France sont concernés par le travail nomade dont 12,4% de télétravailleurs.

Il y a 30% de salariés nomades dans des pays tels que la Finlande, la Suède ou la Belgique.

En 2011, on comptait 18% de télétravailleurs en Europe et un milliard dans le monde.

D'ici 2025, 40 à 50% de la population de l'OCDE sera concernée par le travail nomade.

Laurent GERVAIS, juriste conseil en entreprise, nous livre son expertise juridique sur le télétravail.

- Dans quelle mesure le travail nomade est-il encadré par la loi ?

« Il y a trois formes d'organisations pour le travail nomade :

- *Le travail à domicile, plus très adapté aux nouveaux métiers.*
- *Le télétravail, issu d'une directive européenne puis retranscrit dans un accord national interprofessionnel de 2005, et enfin, repris dans un dispositif légal encadré par le Code du Travail (aux articles L-1222-9, loi 2012). Nous avons donc un dispositif collectif, qui se veut plus précis, plus complet, que le dispositif légal. Le télétravail est encadré : il consiste à faire chez soi ce qu'on pourrait faire à l'entreprise, de façon totale ou partielle.*
- *Le travail nomade, qui concerne les salariés itinérants (commerciaux, techniciens...) ».*

- Quelle est la démarche juridique pour mettre en place le télétravail ?

« La démarche juridique est simple et souple. Il y a l'accord interprofessionnel de 2005 sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour mettre en place le dispositif. Si l'entreprise n'est pas concernée par l'accord, elle peut s'appuyer sur les dispositions légales.

La mise en place peut se faire de deux manières :

- *Via un accord d'entreprise*
- *Via le contrat de travail (à l'embauche ou par un avenant). L'employeur n'a pas la possibilité de l'imposer et doit recueillir l'accord du salarié. Concernant l'aspect collectif, on doit informer et consulter les représentants du personnel. C'est le CHSCT d'abord, puis le CE. S'il y a mise en place d'un système de pointage des heures, il faudra consulter le CE et faire une déclaration au CNIL. »*

- La loi encadre-t-elle ce qui relève du temps de travail ?

« Pour le télétravail, soit l'accord d'entreprise, soit le contrat de travail prévoit les modalités d'organisation du temps de travail du salarié. Le salarié jouit des mêmes droits et prérogatives que les autres salariés. Le suivi de la charge de travail doit être prévu par le contrat de travail, avec la prévision d'une plage de travail où le salarié peut être contacté (sphère professionnelle), et une autre où il ne peut pas être contacté (sphère privée).

Pour les salariés itinérants, ils peuvent bénéficier d'une convention de forfait si l'accord d'entreprise ou la convention collective le prévoit. »

- Comment gérer la santé et la sécurité des télétravailleurs ? Quelles sont les obligations de l'employeur et du salarié ?

« Ces salariés sont des salariés comme les autres. Le salarié nomade doit bénéficier des mêmes conditions de travail que les autres salariés. Il a un statut classique de droit commun comme tout travailleur.

Il faut s'assurer que les conditions dans lesquelles le salarié va exercer sa fonction sont compatibles avec les règles d'hygiène et de sécurité. Le législateur a autorisé l'employeur à faire une visite du domicile du salarié, sous réserve de l'accord du salarié.

Le télétravail doit être considéré comme un nouveau risque. De ce fait, il doit être identifié dans le document unique d'évaluation des risques et traité avec des solutions claires.

Enfin, le fait d'avoir affaire à des travailleurs isolés, seuls à leur domicile, peut générer des troubles, des risques pour le salarié. Ce risque doit figurer dans le DUER avec cette fois des solutions managériales (points réguliers avec les managers, ou donner la possibilité au salarié de se rendre parfois au siège pour garder des liens sociaux avec l'entreprise).

Enfin, le salarié n'étant pas forcément proche de l'établissement, il convient de prévoir les conditions de suivi et de prise en charge du médecin du travail qui serait proche du domicile du salarié. »

○ Quel est le statut des télétravailleurs ?

« Les télétravailleurs ont un statut de droit commun, de salarié classique. Ils ont le droit à une égalité de traitement en termes de rémunération, doivent bénéficier de systèmes de rémunération variables propres à leur catégorie professionnelle. Ils doivent bénéficier d'un accès à la formation, être représentés par les représentants du personnel. Ils doivent également avoir la capacité de se présenter aux élections. Ils ont par ailleurs une priorité d'accès à un emploi de non-télétravailleur pour être réintégré dans leur environnement de travail habituel. »

○ Du point de vue de la loi, comment mettre fin au télétravail ?

« Soit l'accord d'entreprise prévoit les modalités de fin et de retour du salarié à son poste, soit le contrat de travail (ou l'avenant) le prévoit.

Il y a deux distinctions à faire :

- *Le télétravail en tant que condition d'engagement, le salarié est engagé en tant que télétravailleur, c'est une condition importante de l'engagement, le salarié ne peut pas à priori solliciter le retour à son ancien poste mais il est en revanche prioritaire sur les offres d'emplois non télétravailleurs.*
- *Pour le salarié qui, au cours de l'exécution de son contrat, serait amené à être télétravailleur (partiellement ou totalement), l'accord ou l'avenant doit prévoir les conditions du retour à l'emploi du salarié et éventuellement un délai de prévenance. L'accord de 2005 permet aux entreprises de prévoir dans le contrat de travail (ou l'avenant au contrat), la mise en place d'un délai au cours duquel l'employeur ou le salarié peut revenir en arrière.*

Les statuts de télétravailleur et de salarié itinérant génèrent les mêmes difficultés :

- *La gestion du temps de travail*
- *L'organisation du temps de travail : comment s'assurer que l'employé travaille vraiment et ne fait pas juste preuve de présentisme ?*
- *L'isolement du salarié (rupture avec l'entreprise). »*

1^{ÈRE} TABLE RONDE : QUELS ENJEUX ET QUELLES EXIGENCES POUR LE TRAVAIL NOMADE ?

○ Présentation des intervenants

Dominique OLLIVIER (Responsable études sociales chez Groupama Bretagne) : D.OLLIVIER a mis en place une équipe de 20 télétravailleurs à Groupama. Depuis 2014, ils sont 50 télétravailleurs. Il s'agit de postes « relation client à distance » ou de « chargé d'étude / de gestion ».

Hélène PLASSOUX (Chargée de missions à l'ARACT Bretagne). L'ARACT fait partie d'un réseau, dont l'une des missions est de développer le télétravail dans les PME.

Mélanie BOBE-RAULT (Conseillère en formation) : M. BOBE-RAULT est actuellement sur un poste en télétravail (4 jours/5 à Rennes, le reste dans le Finistère). Ses conditions de travail pouvaient parfois être compliquées (l'aller-retour Rennes-Finistère), le télétravail avait donc pour but l'amélioration des conditions de travail.

Stéphane DELPORTE (Chargé de projet chez PSA) : S. DELPORTE est en télétravail également (1 jour/5). Au début, le télétravail a été mis en place sur un mois. Cela a donné lieu à des vérifications techniques : internet, plan de la maison, bureau. Une fois validé, il y a eu un avenant au contrat.

○ Débat

Pour H. PLASSOUX, il faut que le travail s'adapte à l'homme, et non pas l'homme au travail. Une phase d'expérimentation peut se révéler indispensable. Il est préférable de mettre en place le télétravail via un accord d'entreprise, afin que le cadre corresponde aux conditions de travail réelles. L'élément clé pour le télétravail est la confiance qui règne entre le responsable hiérarchique et le salarié.

M. BOBE-RAULT confirme que la relation de confiance est primordiale. Concernant la conciliation vie privée/vie professionnelle, il est nécessaire que les collègues s'adaptent au rythme de télétravail du salarié et vice versa. D'autre part, il ne doit pas y avoir de relation de contrôle trop importante avec le manager. Le risque est de voir le télétravail prendre le pas sur sa vie privée : il y a des limites à ne pas franchir, il faut donc rester vigilant.

S. DELPORTE nous livre son expérience et nous dit que le manager s'attache à respecter ses horaires pour le contacter, des points sont faits en fin de journée. Le télétravail lui a permis de passer une journée de plus chez lui, et d'assurer un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle a été très appréciée par M. BOBE-RAULT également. Le télétravail a permis une amélioration de son efficacité au travail, notamment au niveau de la concentration.

Concernant le profil des télétravailleurs, D. OLLIVIER pense qu'un collaborateur ne peut pas avoir un poste en télétravail dès le début : l'accès au télétravail est donc réservé à des collaborateurs qui ont fait leurs preuves en termes d'autonomie. La question des évolutions de carrière est soulevée : le télétravailleur pourrait avoir peur de perdre ses conditions de travail en acceptant une évolution de poste.

Cette première table ronde évoque à présent le risque d'isolement, la solitude.

H. PLASSOUX assure que le travail nomade peut donner naissance à des risques d'isolement, de surcharge de travail. Si le télétravail n'est pas bien encadré, il peut avoir l'effet inverse et baisser la productivité.

Pour M. BOBE-RAULT, la vision de solitude est propre à chacun. Les moyens de communication avec les collègues sont différents, mais réguliers. En revanche, quand il y a un retour en entreprise, une sensation de « décalage » peut se faire sentir, le travailleur nomade n'étant pas forcément au courant de toutes les informations. Pour elle, il faut accepter ce décalage même s'il peut parfois être déphasant.

Chez Groupama, une vigilance est portée à l'isolement : le télétravail est limité à trois jours. C'est un bon rythme d'alternance.

○ Questions

Avant le changement d'organisation du télétravail, avez-vous vu un médecin du travail ?

« Oui, le télétravail constitue un changement de poste, il faut donc vérifier que le salarié soit apte à son nouveau poste. La modification des conditions de travail qu'entraîne le télétravail nécessite la visite du médecin du travail. »

Peut-on faire du télétravail dans la durée ?

« Cela peut avoir un impact négatif sur l'évolution de carrière et restreindre l'accès à certains postes.

Cela peut être possible sur le temps, mais avec une limite quant au nombre de jours en télétravail car cela pourrait poser un problème de socialisation. »

Sentez-vous une prise de responsabilités avec le télétravail ?

« Effectivement dans la réalisation des tâches, le sentiment d'autonomie est plus présent et traduit une certaine reconnaissance. Cela permet d'éviter la routine qui se faisait sentir dans le même poste. »

2^{EME} TABLE RONDE : QUELLES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES POUR LES TRAVAILLEURS NOMADES ?

○ Présentation des intervenants

Caroline RUILIER : Enseignante/chercheuse en économie et management

André COUM: DRH à Groupama Loire Bretagne, anciennement directeur commercial

Eric AUDURIER : Manager service social & correspondant handicap direction Orange ouest

Nicolas CELESTE : Ancien salarié nomade, manager de salariés nomades

○ Débat

Sur la question de l'organisation du management à distance, N. CELESTE indique que généralement, les objectifs sont formulés en début d'année. Des réunions ont lieu à intervalles réguliers pour animer l'équipe, communiquer sur différentes thématiques et échanger des points de vue. Un entretien annuel d'évaluation a lieu en fin d'année.

Tous les mois des points individuels peuvent être organisés sur les collaborateurs, leurs envies de mobilité, leur potentiel métier, leur carrière.

Le nomadisme est inscrit chez Groupama depuis longtemps. Pour A. COUM, le premier élément important est d'avoir des temps structurés de partage et d'échange, de management. Pour être un bon manager à distance, il faut qu'il y ait de la visibilité sur les dispositifs de management avec, si besoin, un calendrier.

C. RUILIER nous présente ses recherches et évoque différents types d'organisations pour différents types de travail nomade. Elle en décompte quatre :

- Le télétravail à domicile,
- Le travail en équipe dispersée
- Le télétravail dans un tiers lieu (télé centre)
- Le télétravail gris (faire ses mails en dehors de son temps de travail, répondre à des mails à 22h)

Elle met en valeur deux styles principaux de management :

- 1) Une culture du management par objectif, avec un suivi outillé, et un rapport quotidien ou hebdomadaire sur l'atteinte des objectifs.

- 2) A l'opposé, il y a une culture plus conviviale (notamment au Canada, aux Etats-Unis), portée sur l'empathie à distance.

Le succès est conditionné par la manière dont le salarié ressent la relation de proximité. La qualité de la communication joue un rôle sur le succès du travail à distance.

Concernant les dispositifs qui peuvent intervenir dans le management à distance, E. AUDURIER estime que l'outil doit être au service de l'homme et non l'inverse, c'est au manager de configurer ses outils, de les rendre adaptables et de les utiliser à bon escient. Au-delà des outils, une bonne communication est indispensable.

La perte d'information due à l'éloignement géographique est minime, notamment grâce aux nouvelles technologies. Ce qui est important c'est la relation de confiance qui se crée. A. COUM ajoute que les managers peuvent mettre en œuvre des moyens complémentaires pour optimiser la communication. Le manager doit être le facilitateur de l'échange, mais le poste ne nécessite pas forcément de compétences clés à détenir.

Evaluer la performance d'un salarié à distance peut s'avérer plus compliqué. Dans les faits, il s'agit d'utiliser les mêmes outils que pour les salariés lambdas, les mêmes critères. C'est au manager de choisir les outils qu'il a à disposition pour répondre au besoin initial.

Pour l'entretien annuel, il est préférable de le faire physiquement. Pour les personnes qui partent longtemps, on peut avoir recours à la visioconférence, quitte à refaire un point une fois le salarié de retour.

Au niveau de la gestion de carrière, est-ce plus difficile du point de vue de la distance ?

A. COUM évoque davantage une problématique personnelle, de souhait, d'envie. Il y a des commerciaux qui avaient le potentiel pour devenir managers, mais ils ne le souhaitaient pas.

Le seul risque, avance N. CELESTE, est de ne pas être au courant des nouvelles offres, des nouvelles possibilités de mobilité, mais tout est fait pour, l'objectif est de connaître à l'avance les désirs de ses salariés.

Comment fidéliser les salariés nomades, créer un sentiment d'appartenance ?

Pour A. COUM, les salariés doivent être autant cible d'attention que les salariés lambdas, ils doivent sentir qu'on leur fait confiance, qu'ils ont de l'autonomie. Il faut les rendre acteurs des solutions et des changements, les fidéliser en les intégrant à stratégie de l'entreprise, leur laisser la possibilité de s'exprimer.

○ Questions

Y a-t-il une difficulté de suivi médical du salarié nomade ?

N. CELESTE : « Chez PSA, un salarié a toujours quelqu'un à qui s'adresser s'il a un problème de santé ».

E. AUDURIER : « Il y a un référent prestataire au niveau de l'entreprise s'il y a un souci ».

C. RUILIER : « L'éloignement social peut générer une diminution du sentiment d'appartenance à l'entreprise, il convient de créer des dispositifs d'alerte pour éviter des conséquences dommageables pour la santé du salarié et la bonne marche de l'équipe ».

Y a-t-il déjà eu un refus à une demande de télétravail ?

A. COUM : « Généralement, on laisse les collaborateurs s'exprimer sur leurs envies, mais la décision revient à la direction. Le collaborateur doit faire preuve d'autonomie, d'expérience dans le métier, doit être capable de se réintégrer dans l'équipe et de gérer l'éloignement. C'est déjà arrivé de procéder à des refus, grâce au management de proximité qui connaît les spécificités des individus. Le télétravail n'est pas un droit... »

E. AUDURIER : « Chez Orange, on examine le degré d'autonomie, de technique. Un refus n'est jamais définitif ».

CONCLUSION

Pour clore la journée, J-A. LALLICAN nous a proposé une synthèse des différents échanges sur le thème du télétravail.

Le nomadisme fait instantanément penser à la notion de télétravail, qui n'est en fait que la partie émergée de l'iceberg, ne concernant qu'un nombre encore restreint d'entreprises.

Il y a également le « télétravail gris », qui lui est plutôt un arrangement informel avec le manager pour que son collaborateur puisse travailler quelques heures ou quelques jours par mois à son domicile.

Le travail mobile a également lieu dans l'entreprise. Il correspond alors à toutes les situations de travail ayant lieu ailleurs qu'au poste habituel de travail du salarié : en salle de réunion, dans des salles collaboratives, à la cafétéria... C'est en général encouragé par l'entreprise qui a prévu ces différents espaces pour cela. En dehors des locaux de l'entreprise, le travail mobile ne se limite pas au télétravail à domicile : il comprend aussi le travail dans les transports et dans les tiers-lieux, c'est-à-dire les lieux de travail alternatifs à l'entreprise et au domicile.

Les salariés peuvent utiliser leurs propres outils afin de pouvoir travailler d'une manière beaucoup plus nomade, au détriment de ceux de l'employeur. Le risque de ne pas encadrer ce genre de pratiques est de perdre la main sur les questions de sécurité ou de confidentialité. Certaines entreprises ont anticipé ce phénomène en dotant leurs salariés de moyens performants pour qu'ils n'aient pas à recourir à leurs propres outils. C'est un choix d'investissement mais cela permet de mieux gérer le flux d'informations qui circule.

L'entreprise doit comprendre que les besoins des collaborateurs varient au fil de leur journée : il y a des moments où les employés ont besoin de concentration, d'autres où ils ont besoin de travailler à plusieurs, ou d'exécuter certaines tâches précises. Il faut donc, aux côtés de ces postes de travail, imaginer d'autres espaces.

Le télétravail n'est pas forcément vu d'un bon œil au niveau managérial, notamment au niveau du middle management. Bien que la direction des entreprises est en général favorable au travail mobile, les managers opérationnels ont plus souvent le sentiment de perdre de vue leurs équipes, de ne plus avoir le contrôle sur le temps de présence, sur la productivité, parce qu'ils ne voient plus leurs collaborateurs.

Pourtant, le télétravail est moyen d'attirer et de fidéliser les talents qui recherchent de plus en plus de flexibilité au travail. C'est aussi un moyen de créer de l'émulation en favorisant les rencontres et le travail collaboratif, et ainsi amener plus de créativité.

Les salariés ont de nouvelles attentes et attendent de l'entreprise qu'elle y réponde : plus de liberté, notamment pour concilier leurs impératifs privés pendant leur journée de travail, des horaires plus flexibles... Au final, en mettant en place un management favorisant le nomadisme, l'entreprise y trouve toujours son intérêt : la gestion du temps est plus souple car même si les salariés peuvent quitter le travail plus tôt, ils sont joignables sur de larges horaires, même une fois rentrés chez eux !

Le manager à distance idéal se veut bienveillant, confiant dans les responsabilités qu'il délègue, offrant un cadre de vie professionnel qui s'accorde à la vie personnelle. Le succès du travail nomade consiste à conserver une bonne relation au travail, à l'entreprise et à tirer les profits des opportunités que révèle le travail à distance. Celui-ci renforce la responsabilité de chacun, la confiance accordée et celle construite par le travailleur nomade répondant à l'autonomie liée à la prise de décision au quotidien.