



# TÉLÉTRAVAIL

## *RÊVÉ, REJETÉ, RÉEL ?*

***Halte aux illusions  
dangereuses !***

**Etude d'impact du télétravail réel  
sur les conditions de vie  
et de travail des salarié(e)s**



## **Des connaissances très utiles...**

*Cette enquête auprès des salariés ayant une expérience réelle de télétravail se démarque des études sur le télétravail ou de quelques sondages parce qu'elle repart des situations concrètes de travail, s'appuie sur la parole mais surtout le vécu des salariés concernés. Seul un travail minutieux de cette nature pouvait permettre à Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier de dégager les 3 conclusions suivantes :*

- supporter les exigences d'un paradoxe pour réussir le télétravail*
- réunir les conditions nécessaires à cette réussite*
- éviter les illusions, source d'exclusion*

*« Plus de temps et de charge de travail allant de pair avec plus de qualité de vie », un tel paradoxe serait-il possible dans un autre contexte ? Un employeur ou un syndicaliste pourrait-il oser une telle affirmation ? Seule une grande proximité et une grande écoute de la parole des salariés concernés pouvaient permettre d'affirmer cela.*

*« Tous les salariés ne peuvent pas accepter de vivre et supporter ce paradoxe ». Les conditions du succès ne sont en effet pas faciles à réunir : spécificité des profils, compatibilité de l'environnement, aptitudes singulières... Là aussi, de telles conclusions ne s'inventent pas, sauf à bercer dans le rêve et l'illusion que le télétravail serait bon pour tous.*

*Une illusion pouvant être source d'exclusion, a fortiori si elle est entretenue par des employeurs désireux de mettre certains salariés à distance, quand ce n'est pas sur la touche.*

*En qualité de secrétaire général d'une organisation qui depuis plus de 20 ans porte ces questions sur le terrain de la négociation collective et du dialogue social dans un souci permanent de pédagogie pour les acteurs concernés, je tiens à féliciter les auteurs de cette enquête pour la minutie de leur travail, qui donne de la chair aux propos et aux conclusions. Des connaissances très utiles pour une action pertinente des représentants des salariés télétravailleurs.*

**Jean-Paul Bouchet**

Secrétaire général de la CFDT Cadres



**Rapport «Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses ! »**

Étude d'impact du télétravail réel sur les conditions de travail et de vie des salarié(e)s

Enquête réalisée par l'OBERGO avec l'appui de la CFDT Cadres et de l'Observatoire Des Cadres

Rapport disponible sur le site <http://teletravail.enquete.free.fr>, et sur le site <http://www.ergostressie.com/> à partir du 17 mai 2010

**Informations sur ce rapport :** Yves LASFARGUE, directeur de l'OBERGO

+33 (0)6 81 01 98 72

yves.lasfargue@wanadoo.fr

<http://teletravail-negociation.blogspot.com/>

## SYNTHESE DES CONCLUSIONS

### Halte aux illusions dangereuses sur le télétravail !

*Le forcing au développement du télétravail sera source de déceptions et d'exclusions car les conditions de réussite sont très difficiles à réunir*

L'enquête de l'OBERGO, qui est une des premières études françaises sur les conditions de travail et de vie des salariées et salariés qui ont une expérience RÉELLE du télétravail à domicile, a mis en valeur les trois conclusions suivantes.

#### 1) Réussir le télétravail c'est accepter de supporter les exigences du paradoxe: « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »

- le télétravail apparaît, pour la plupart des télétravailleurs, comme étant une source d'améliorations
  - de leur qualité de vie
  - de la qualité de leur travail et de leur productivité
- ... qui s'échange contre une augmentation importante
  - de leur temps de travail et de leur charge de travail ressentie
  - des coûts personnels liés à l'activité professionnelle

#### 2) Mais tous les salariés ne peuvent pas accepter de vivre et supporter ce paradoxe car les conditions nécessaires sont très difficiles à réunir

- La réussite du télétravail exige des profils de salariés très spécifiques et peu répandus :
  - vouloir et aimer travailler seul hors du collectif de travail
  - disposer d'une aptitude très importante à l'autonomie (proche du travailleur indépendant)
  - faire partie d'une famille télétravail-compatible et habiter un logement télétravail-compatible
- La réussite du télétravail exige des rapports sociaux salarié/entreprise peu répandus
  - avoir signé un contrat écrit de salarié en télétravail (contrat ou avenant)
  - avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise permettant l'acceptation des ambiguïtés de ce contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté (horaires, objectifs, ...)
- La réussite du télétravail exige des métiers et des emplois très spécifiques et peu répandus :
  - occuper un emploi pouvant être exécuté techniquement à distance à domicile
  - exercer un métier intéressant car accepter de supporter « plus de temps et plus de charge » ne peut être envisagé que si le travail est source de plaisir

#### 3) Les illusions dangereuses sur le télétravail seront sources d'exclusions

La réussite du télétravail exige à la fois des profils de salariés, des rapports sociaux, des métiers très spécifiques et peu répandus. Ces profils sont, en général, ceux des télétravailleuses et télétravailleurs actuels, souvent des cadres volontaires à 100%.

Ce qui explique le taux de satisfaction que montre cette enquête. Mais ils risquent d'être beaucoup moins répandus chez les salariés, cadres ou non, à qui on propose le télétravail.

***C'est pourquoi, il faut refuser les discours prônant le forcing visant au développement du télétravail qui tendent à faire croire que cette organisation est BONNE POUR TOUS LES SALARIES et TOUTES LES ENTREPRISES. Les slogans « Tous télétravailleurs » sont toujours proches des slogans « Tous auto-entrepreneurs ». Ces illusions dangereuses seront sources de déceptions et d'exclusions.***

D'autant plus que ces discours accompagnent les restructurations d'entreprises à l'occasion desquelles est proposé aux salariés le choix entre mobilité géographique, télétravail et licenciement. En s'appuyant sur ces illusions dangereuses, ce forcing va provoquer:

- le développement du « télétravail subi » imposé à de « faux volontaires » abusés par la présentation séduisante de la « liberté des horaires » passant sous silence les contraintes.
- l'exclusion des salariés occupant des emplois « télétravaillables » mais ne possédant pas le profil du télétravailleur ou ne voulant pas travailler hors d'un collectif de travail.



# Sommaire

<b>1 - Télétravail rêvé, rejeté ou réel ?</b>	9
Il est temps de s'appuyer sur le vécu des télétravailleuses et des télétravailleurs	
1 - 1 Télétravail rêvé : 30 ans d'hymnes au développement du télétravail ... sans résultats	9
1 - 2 Télétravail rejeté : un refus d'admettre que le télétravail peut être intéressant pour certains salariés et certaines entreprises	10
1 - 3 Télétravail réel : nécessité d'analyser les critères de réussite pour prendre conscience des limites du télétravail	10
<b>2 - Les résultats de l'enquête OBERGO sur le télétravail salarié REEL</b>	11
Paroles de télétravailleuses et de télétravailleurs en partant de 31 critères d'évaluation	
<b>2 . 1 Evaluation du télétravail selon des critères SOCIAUX</b>	13
1 - Evolution des relations avec les collègues de travail	13
2 - Evolution des relations avec les managers	15
3 - Evolution des relations avec les collaborateurs	17
4 - Evolution de la qualité du travail produit	18
5 - Evolution du temps de travail total (domicile + autres lieux professionnels)	20
6 - Evolution de la charge de travail ressentie	21
7 - Evolutions de la rémunération et de la carrière	23
<b>2 . 2 Evaluation du télétravail selon des critères SOCIETAUX</b>	25
8 - Evolution des marges de libertés dans la gestion du temps	25
9 - Evolution du temps de trajet domicile/travail sur 1 jour travaillé en entreprise	26
10 - Evolution du temps de trajet domicile/travail sur 1 mois	27
11 - Evolution du temps consacré à la famille et/ou à l'entourage	28
12 - Evolution du temps consacré aux activités locales	29
13 - Evolution du temps consacré aux activités personnelles individuelles	29
14 - Evolution de la répartition "temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels"	30
15 - Evolution de la qualité de la vie familiale	31
<b>2 . 3 Evaluation selon des critères ENVIRONNEMENTAUX et ECOLOGIQUES</b>	32
16 - Evolution des marges de liberté dans le choix du lieu de résidence	32
17 - Evolution de la consommation d'énergie pour les déplacements professionnels	34
18 - Evolution de la consommation d'énergie pour les déplacements locaux	34
19 - Evolution de la consommation d'énergie pour les déplacements de loisirs	34

<b>2 . 4 Evaluation du télétravail selon des critères ECONOMIQUES</b>	<b>35</b>
20 - Evolution des coûts pour l'entreprise	35
21 - Evolution de la productivité pour l'entreprise	35
22 - Evolution des coûts personnels liés à l'activité professionnelle de télétravail	37
<b>2 . 5 Evaluation selon les conséquences sur la SANTE et la VIE PERSONNELLE</b>	<b>39</b>
23 - Évolution de la fatigue physique liée aux transports domicile/entreprise	39
24 - Évolution du stress lié aux transports domicile/entreprise	39
25 - Évolution de la fatigue physique liée au travail	40
26 - Évolution du stress lié au travail	40
27 - Évolution du plaisir lié au travail	41
28 - Conséquences sur la santé physique et mentale	43
<b>2 . 6 Synthèse</b>	<b>44</b>
29 - Evolution de la qualité de vie personnelle au travail et hors travail	44
30 - Télétravail et "développement durable"	45
31 - Télétravail et lutte contre les pandémies	45
<b>3 - Conclusions : Halte aux illusions dangereuses sur le télétravail!</b>	<b>47</b>
3 - 1 Réussir le télétravail c'est accepter de supporter les exigences du paradoxe: « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »	47
3 - 2 Mais tous les salariés ne peuvent pas accepter de vivre et supporter ce paradoxe car les conditions nécessaires sont très difficiles à réunir	48
3 - 3 Les illusions dangereuses sur le télétravail seront sources d'exclusions	49
<b>ANNEXE :</b>	<b>51</b>
Objectifs de l'enquête	52
Organisation et réalisation	52
Composition de l'échantillon	53

#### Qui a réalisé cette enquête ?

Les entretiens, le sondage sur Internet et la synthèse ont été réalisés dans le cadre de l'OBERGO (OBServatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie) d'octobre 2009 à avril 2010 par :

\* **Yves LASFARGUE**, chercheur et créateur de l'OBERGO, spécialiste de l'étude des évolutions des métiers et des conditions de travail liées aux technologies de l'information. Auteur d'une quinzaine de livres et rapports sur les conséquences sociales des TIC.

\* **Sylvie FAUCONNIER**, chercheuse spécialiste des métiers, responsable pendant de nombreuses années de l'observatoire des métiers d'une grande entreprise de télécommunications. Auteur de guides sur les métiers de l'Internet et du multimédia, et sur l'évolution des métiers des centres d'appels.

#### **OBERGO (Observatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie)**

Centre de recherche et d'information sur les évolutions de métiers et  
les conditions de travail liées aux technologies de l'information.  
7 rue de l'Arbre aux 40 écus – 92390 Villeneuve-la-Garenne

yves.lasfargue@wanadoo.fr Site internet : [www.ergostressie.com](http://www.ergostressie.com)  
Téléphone +33 (0)6 81 01 98 72

# 1 - Télétravail rêvé, rejeté ou réel ?

Il est temps de s'appuyer sur le vécu  
des télétravailleuses et des télétravailleurs

## 1 - 1 Télétravail rêvé : 30 ans d'hymnes au développement du télétravail ... sans résultats

Depuis 30 ans, nous entendons les mêmes discours sur le télétravail : le télétravail est l'organisation de demain car elle est bonne pour la productivité des entreprises et la qualité de vie des salariés. Depuis quelques années est venu s'ajouter l'argument « anti-exclusions » (le télétravail permet aux handicapés de s'insérer), puis l'argument écologique (le télétravail permet d'économiser l'énergie et de sauver la planète) et depuis quelques mois l'argument « anti-catastrophe » (le télétravail permet de travailler malgré les épidémies, les tempêtes de neige, les tremblements de terre, les inondations, ...).

Ces discours sont tenus évidemment par les constructeurs de matériels utilisés dans le télétravail, et par les grands cabinets de conseils chargés de la mise en place des organisations, mais aussi par certains télétravailleurs très satisfaits de leur situation qui imaginent que ce qui est bon pour eux est bon pour tous les salariés. Les militants « pro-télétravail » ont souvent le statut de professions libérales et pensent que l'avenir de tous les salariés est de devenir des auto-entrepreneurs indépendants.

A ces discours privés, s'ajoutent tous les quatre à cinq ans des rapports officiels, administratifs ou parlementaires, sur le télétravail qui se succèdent régulièrement depuis le premier rapport écrit en 1978 par Simon Nora et Alain Minc sur « L'informatisation de la France », présentant les possibilités de ce que l'on appelait alors la télématique.

Ils insistent lourdement sur la nécessité, pour la France, de rattraper « le retard » par rapport à d'autres pays et tendent à montrer que les chefs d'entreprises, les managers et les salariés français sont les seuls à ne pas encore avoir compris tous les avantages de cette organisation miracle !

Les derniers en date sont le rapport « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* », écrit pour le CAS (Centre d'Analyse Stratégique) de novembre 2009 et le document « *Le télétravail au service du développement durable* » publié en janvier 2010 par le syndicat patronal Syntec, qui regroupe entre autres, les sociétés de services et de conseils en informatique.

Tous ces textes très intéressants n'ont qu'un défaut, mais il est d'importance : ce sont des hymnes au développement du télétravail qui s'appuient sur un télétravail « rêvé ».

« Dans de nombreux domaines, le télétravail présente des avantages importants : il améliore les conditions de travail des salariés et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ; il contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ; il bouscule les modèles organisationnels et managériaux obsolètes ; il favorise l'accès à l'emploi des populations exclues du marché du travail, contribuant de ce fait à l'inclusion sociale ; il permet de réduire les impacts sanitaires de la pollution dans les centres urbains... Bref, le télétravail contribue à une meilleure qualité de vie, à la réduction des dépenses sociales ou encore à la compétitivité de notre économie. Dans tous ces domaines, il apporte des éléments de réponse adaptés aux défis socioéconomiques des prochaines décennies. »  
(Rapport pour le CAS - page 7)

On ne peut que constater que ni les discours sur le télétravail rêvé, ni les subventions gouvernementales financières largement accordées aux entreprises dans les années 1980/1990, ni les actions des collectivités locales depuis les années 2000 pour développer les télécentres en particulier, n'ont eu de résultats très spectaculaires, car les arguments présentés sont peu convaincants et l'analyse des vraies raisons du peu d'empressement de la société française pour le télétravail n'est pas assez approfondie.

## **1 - 2 Télétravail rejeté : un refus d'admettre que le télétravail peut être intéressant pour certains salariés et certaines entreprises**

Les discours rejetant explicitement le télétravail sont peu nombreux. On peut citer, par exemple, la déclaration du député R. Muzeau (groupe communiste) le 9 juin 2009, justifiant son vote contre l'article de loi sur le télétravail : "*Le télétravail, nouvelle mouture de l'exploitation des salariés, ...*".

Ce rejet total du télétravail est en contradiction avec la position de toutes les organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-Force ouvrière) qui ont signé l'Accord National Interprofessionnel (ANI télétravail du 19 juillet 2005).

Il n'en reste pas moins un rejet implicite qui apparaît quand on constate que moins de 20 accords sur le télétravail ont été signés dans les entreprises depuis l'accord national de 2005, ce qui semble indiquer que ni les entreprises, ni les syndicats ne sont très demandeurs de télétravail.

## **1 - 3 Télétravail réel : nécessité d'analyser les critères de réussite pour prendre conscience des limites du télétravail**

Il est temps de dépasser cette contradiction « télétravail rêvé, télétravail rejeté » car deux évolutions importantes marquent aujourd'hui les questions liées au télétravail :

- Dès que la loi sur le télétravail sera votée, elle va donner un statut à cette forme d'organisation, propre à rassurer les entreprises.
- Les restructurations géographiques de plus en plus nombreuses ont pour conséquence qu'un certain nombre d'entreprises proposent, de plus en plus souvent, à leurs salariés le choix entre mutation géographique, télétravail sur place ...et licenciement.

Cela veut dire que le télétravail va probablement se développer un peu plus vite en France dans les prochaines années en entraînant les conséquences suivantes :

- la réalité du « volontariat » (imposée tant par l'accord national de 2005 que par la future loi) devra être mieux contrôlée car elle sera difficile à respecter. Il ne faudrait pas que se développe le « télétravail subi ».
- Le télétravail va concerner de plus en plus de non-cadres alors qu'il était jusqu'alors surtout le fait des cadres en contrat du type « forfait/jours ». Les problèmes de contrôle du temps et de la charge de travail se poseront avec plus d'acuité : c'est à dire que les contrats « télétravail » (ou avenants aux contrats classiques), écrits et précis, seront de plus en plus nécessaires (ils sont déjà obligatoires depuis 2005 mais peu répandus).

Cette enquête de l'OBERGO a pour objectif d'analyser le TELETRAVAIL REEL, car si nous ne voulons pas que le développement du télétravail soit source de conflits et d'exclusions il est temps d'essayer d'échapper aux discours caricaturaux des « pro » et des « anti » télétravail. Il s'agit d'écouter et analyser ce que disent et pensent les salariées et salariés qui ont une expérience REELLE du télétravail :

- Quels sont les avantages que ressentent les télétravailleuses et télétravailleurs ?
- Quels sont les inconvénients ?
- Quelles sont les critères de réussite et les risques d'échec du télétravail ?
- Quel est le profil du salarié auquel le télétravail est une organisation adaptée ? A contrario, qui risque d'être « mal à l'aise » en télétravaillant ?
- Quelles sont les caractéristiques des rapports sociaux français qui expliquent le faible appétit de notre société pour ce type d'organisation ?
- Quels sont les points à négocier entre l'entreprise et le salarié pour réussir le télétravail pour celles et ceux qui le peuvent et le veulent.

## 2 - Les résultats de l'enquête OBERGO sur le télétravail salarié REEL

Paroles recueillies auprès de télétravailleuses et de télétravailleurs en partant de 31 critères d'évaluation

Cette enquête a été faite auprès des télétravailleuses et des télétravailleurs d'octobre 2009 à avril 2010 par des entretiens individuels approfondis et par des réponses à un questionnaire interactif sur Internet (voir en annexe la méthodologie et les caractéristiques de l'échantillon de l'enquête).

Elle avait pour but de demander aux salarié(e)s concerné(e)s d'évaluer les évolutions que leur ont apportées le télétravail en utilisant les critères traditionnels de jugement du développement durable (critères sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques) et sur les impacts sur leur santé et vie personnelle.



*Les télétravailleuses et télétravailleurs qui ont participé à cette enquête sont en majorité très favorables au télétravail : les difficultés et les contraintes qu'ils mettent en valeur sont donc particulièrement intéressantes à prendre en compte ...*

L'échantillon des salarié(e)s qui ont accepté de participer à l'enquête est très varié (genre, âge, situation de famille, localisation,... - voir page 53) mais il est essentiellement composé de télétravailleuses et de télétravailleurs cadres, volontaires à 100% et satisfaits du télétravail.

Evidemment cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de télétravailleuses et de télétravailleurs non volontaires et non satisfaits ... mais ils sont probablement plus réticents à participer à des enquêtes car il est toujours difficile d'accepter de dire, quand on est salarié, que l'on n'est pas d'accord avec ce qui apparaît comme étant lié aux « nouvelles technologies ».

## Une confirmation : les éléments positifs mis en valeur par des « satisfaits du télétravail »

Sans surprise les éléments positifs mis en valeur par les réponses de cet échantillon composé de « satisfaits du télétravail » viennent, en général, confirmer une partie des arguments des « pro » télétravail.

## Un avertissement : les éléments négatifs, les difficultés et les limites mis en valeur par ces mêmes salariés non suspects d'être « anti- télétravail »

Mais l'intérêt des réponses de cet échantillon vient surtout du fait que ces salariés ne sont pas suspects d'être opposés au télétravail et que les difficultés et les craintes qu'ils font apparaître sont donc à prendre avec beaucoup de considération.

La description de leur vécu, et en particulier du paradoxe exprimé par une grande partie d'entre eux « plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie », nous aide à comprendre pourquoi le télétravail ne se développe pas dans notre pays et pourquoi tout forçing visant à le généraliser serait source de conflits et d'exclusions.

\*  
\*   \*  
\*   \*

### **Pour lire les pages suivantes qui analysent les 31 thèmes abordés :**

Pour chaque thème, figurent :

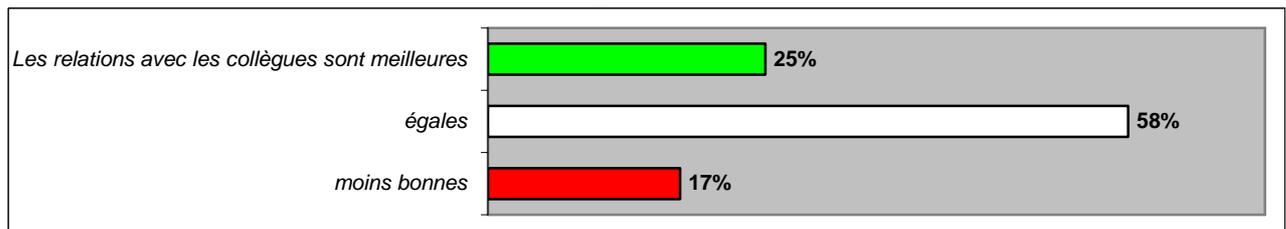
- les paroles des télétravailleuses et des télétravailleurs qui ont exprimé leur vécu lors d'un entretien individuel approfondi avec un enquêteur OBERGO, et les commentaires reçus par Internet à la suite des questionnaires
- le graphique correspondant à la répartition des réponses apparaissant sur les questionnaires codés à choix multiple (réponses fermées limitées à 4 ou 5 choix) publié sur internet.



- En vert : le % de réponses correspondant à des évolutions liées au télétravail plutôt positives
  - En blanc : le % de réponses indiquant aucune évolution liée au télétravail
  - En rouge : le % de réponses correspondant à des évolutions liées au télétravail plutôt négatives
- ✓ Chaque item correspond aux commentaires d'une personne différente

## Evaluation du télétravail selon des critères SOCIAUX

### 1 - Evolution de vos relations avec les collègues de travail



Une très forte majorité des enquêtés (questionnaire à choix multiple) pensent que leurs relations avec les collègues sont égales ou meilleures avec le télétravail, mais les entretiens mettent en valeur que ces relations ne sont pas toujours très simples... et que la crainte de perte du lien social n'a pas disparu.

#### Les entretiens confirment que :

- Il n'y a pas de problèmes pour les métiers ou activités utilisant déjà ou se prêtant au travail à distance
  - ✓ « Pas de problèmes spéciaux, car c'est courant dans nos métiers (communication) de travailler à distance ou en décalé ». (Femme, Responsable de Communication)
  - ✓ « On travaille déjà par mail même au bureau, même si on est à coté, dans le même open space, donc ça ne change rien du tout. » (Homme, 50 ans, Expert-support en Animation-Vente)
  - ✓ « Cela ne change rien, car la majorité de mes collègues ou interlocuteurs ne sont pas au bureau (en France), mais répartis dans le monde. »
  - ✓ « Je n'ai pas de problème, car l'essentiel de mon activité) est tourné vers des personnes qui ne sont pas mes collègues directs. L'essentiel de mes échanges se font avec des personnes étrangères à mon service : donc activité fluide, à distance et physique. » (Homme, Responsable de Formation)
  - ✓ « J'ai des rencontres régulières de travail avec mes collègues, environ 2 fois par mois. »
  - ✓ « J'aime bien le terme de "travail hybride" pour ceux qui sont rattachés à une entreprise où on peut se retrouver régulièrement en équipe et le reste du temps seul chez soi. Ça permet de carburger aux deux énergies, celle du dynamisme du groupe et celle de la concentration personnelle que permet le calme de la campagne. »
  - ✓ « Suite à de gros problèmes de santé, le télétravail m'a permis de reprendre des activités à mi temps pendant 1 an et ensuite à temps complet. C'est une excellente méthode pour se réinsérer dans la vie active tout en me permettant de ne plus avoir les trajets à faire (80 km aller/retour). En résumé plus disponible pour l'entreprise, moins de fatigue... et un relationnel avec les collègues renforcé ! » (Femme, 2 enfants, agent de maîtrise, 1 jour de télétravail par semaine depuis 3 ans)
- La communication par les TIC comble une éventuelle sensation d'isolement ou d'éloignement, sans pour autant éliminer les moments nécessaires de partage et de convivialité
  - ✓ « Je n'ai pas de sentiment d'isolement, car j'ai un accès facile à l'intranet. »
  - ✓ « C'est selon mes missions, certaines comprennent une équipe de travail virtuelle, à distance, et là j'ai des dialogues par mail, téléphone et tchat avec mes collègues.
  - ✓ « Les conférences téléphoniques, réunions, debriefing sont absolument nécessaires, et sinon il faut être facilement contactable et disponible dans la journée. Il existe pour cela des outils de partage : calendrier google, banques de données...pratiques et faciles à utiliser. Il est nécessaire d'avoir à la fois des moments de travail seul et des moments de partage (y compris réunions, déjeuners...)» (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « Certains indiquent ne pas souhaiter travailler à domicile car la relation avec les collègues est importante. Pourtant, Internet permet de communiquer n'importe où, avec tout le monde. Qu'est ce que le télétravail a de moins que le travail en entreprise ? »
  - ✓ « J'ai toujours des contacts avec mes collègues. Ils m'invitent à des repas. Je ne suis pas isolée de mes collègues, ni de ce qui se passe dans l'entreprise (télétravail 4j/s). » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)

#### Mais les entretiens mettent aussi en évidence que :

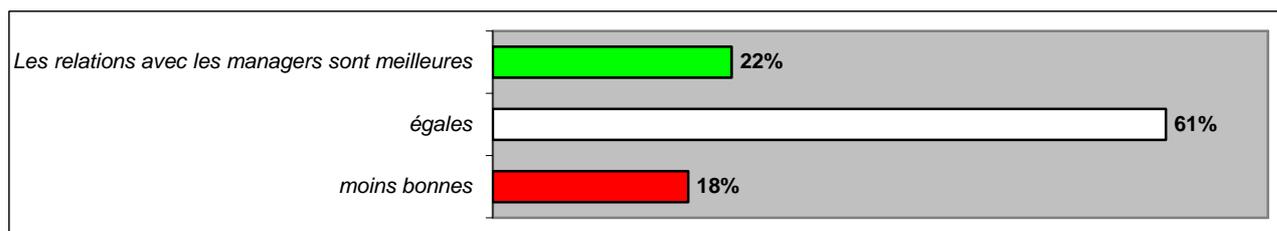
- Les liens peuvent se déliter ou évoluer, que le sentiment d'appartenance à l'entreprise diminue et qu'une sensation d'isolement peut se faire sentir
  - ✓ « Mon sentiment d'appartenance à l'entreprise diminue, je me sens moins rattachée à la « grande maison », mon lien est différent. Je me sens plus distante par rapport à mes collègues, même avec 1j/s. » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieur dans les Ressources Humaines)

- ✓ « Je me sens isolée si ça dure un peu trop longtemps (par exemple, en cas de grèves). »
- ✓ « A partir de 3j/s en télétravail, on se sent loin et ça manque de chaleur humaine. »
- ✓ « Je me sens un peu en dehors de l'entreprise. » (Homme, 55 ans, Commercial produits financiers dans les Assurances)
- ✓ « Je pratique le télétravail depuis près de 18 mois. Au début, ce fut difficile de s'organiser, mais on s'y fait et on finit par apprécier. Cependant je ne pensais pas que l'isolement allait devenir un chemin de croix. Je n'ai pas la chance de faire un tour dans ma boîte une fois par semaine et du coup je me lasse, je n'y arrive plus, les délais deviennent intenable bref au final je ressens une perte de motivation, un isolement social, un manque de communication avec ma hiérarchie et pas de communication ou peu avec les collègues, donc un sentiment d'être enfermé. » (Homme, 29 ans, Ingénieur Bureau d'études sur l'Environnement)
- ✓ « Il est obligatoire malgré tout de se voir régulièrement, ça permet de garder le lien, c'est important. »
- ✓ « Les e-mails et les coups de téléphone, c'est bien, mais les contacts humains c'est pas mal non plus. L'homme est un « animal social » et le manque de relations socioprofessionnelles peut créer un sentiment d'isolement. »
- ✓ « J'ai constaté qu'il vaut mieux limiter le télétravail à 2 jours par semaine pour pouvoir garder un lien avec l'entreprise. Si ce n'est pas possible, il faut au moins 1 jour de présence dans l'entreprise pour garder le lien social et d'appartenance. » (Femme, 2 enfants, consultante)
- ✓ « Mon inquiétude : c'est la perte de lien avec l'entreprise, non mesurable aux nombres de jours passés en dehors, c'est un état d'esprit qui se crée, on sort de « la maison entreprise » pour être dans sa propre « maison ». L'assujettissement, on le ressent moins. Le télétravail crée le sentiment que l'entreprise c'est chez soi et donc nous éloigne de l'entreprise, même si le temps passé n'est qu'une journée/semaine. La perte du sentiment d'appartenance n'est pas proportionnelle au nombre de jours en télétravail, il suffit d'une journée. Dès lors qu'il y a 1 journée en télétravail, le reste du temps passé en entreprise n'est pas suffisant pour faire disparaître ce sentiment d'éloignement. On se sent distant, voire très distant, surtout vis à vis des relations avec les collègues et la vie de l'entreprise. »
- D'autant plus quand il y a des raisons culturelles « d'acceptation » dans l'entreprise, de type : tolérance difficile, suspicion, jalousie, manque de confiance....
  - ✓ « Au début, je n'ai rien dit à mes collègues, car c'est à peine à peine toléré. Quand ça s'est su, ça a engendré de la « peur » : « elle se range, elle va s'occuper de ses gosses ». Maintenant ils ne disent plus rien, ils me laissent même déterminer les heures de réunions en fonction de mes contraintes. » (Femme, Juriste, 3 enfants)
  - ✓ « Au début relations acceptées avec difficulté (ça dépend beaucoup des personnes), bien qu'on ait tous les outils nécessaires pour être joints. Le Comité de direction a une appréhension a priori, il considère que quand vous êtes chez vous, vous ne faites rien. Il y a un manque de confiance, alors qu'il existe tous les moyens techniques de savoir ce qu'on fait ou non. C'est culturel. » (Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « Mes collègues n'ont pas très bien accepté, ils se comparent et ça crée beaucoup de jalousie. Ils estimaient que c'était une faveur. Et puis, ce n'est pas cohérent d'être malade et de ne pas être arrêté (même propos tenu par le médecin du travail, tout ou rien). » (Femme, cadre sup. dans les télécoms)
  - ✓ « Je n'ai pas de problèmes dans mes relations professionnelles, mais je conçois que ça peut éventuellement entraîner quelques jalousies, inégalités ou suspicions sur les libertés qu'on s'octroie ; mais de mon côté, ce n'est pas mon cas.»
  - ✓ « Mon télétravail n'est pas toujours bien vu par les collègues car ils ont l'impression que je ne travaille pas quand je ne suis pas au bureau. Exemple, on me souhaite « Bon week-end ! » quand je pars le jeudi soir... comme si le vendredi de télétravail était un jour de vacances. Parfois on se sent oublié... Conclusion : j'ai tendance à travailler beaucoup plus, comme le font certaines employées à temps partiel. » (Homme, cadre dans l'automobile)
  - ✓ « Mes collègues n'ont pas toujours la vision de quand je suis en télétravail ou non, ainsi que les journées où je ne suis pas là, et je peux être dérangée inopinément. Et ça c'est un inconvénient. Sinon, je réponds tout le temps. »
  - ✓ « Il y a des semaines où je ne prends pas ma journée, car je culpabilise un peu, il ne faut pas que j'ai l'air d'abuser de cette souplesse et donc de ce privilège, je sens que c'est une faveur qui m'est faite. »
  - ✓ Je me sens plus libre, mais avec un léger sentiment de culpabilité, car pas d'officialisation de ce mode de travail. »

**Analyse** : Selon les métiers l'acceptation par les collègues est plus ou moins facile. Mais elle n'est pas automatique ... La crainte de perte du lien social est souvent présente : elle induit une limitation du télétravail à 2 ou 3 jours par semaine car les moments de partage et de convivialité sont toujours nécessaires, de même qu'une période d'adaptation.

D'autre part, le télétravail suscite parfois de la « jalousie » ou de la « suspicion » chez les collègues ce qui provoque chez certains un sentiment de « culpabilité ». Les entretiens ont montré aussi que la réussite du télétravail exige que le salarié aime travailler seul, loin du collectif de travail, et soit capable de supporter l'absence physique de collègues et de hiérarchie.

## 2 - Evolution de vos relations avec le ou les cadres et managers dont vous dépendez



Même constat que pour la question 1 : une très forte majorité des enquêtés pensent que leurs relations avec les managers ne sont pas affaiblies par le télétravail. Il faut remarquer que seuls 41% des enquêtés ont un contrat (ou avenant) de télétravail

### Les entretiens font apparaître que :

- Majoritairement les managers ne cherchent pas à officialiser le télétravail par un accord écrit, mais l'acceptent en « fermant les yeux », surtout s'ils y trouvent un intérêt
  - ✓ « Ma situation est non formalisée par un accord écrit et donc à chaque fois que je dois prendre mon télétravail, je me sens en infraction (1 jour/s, mais pas fixe, selon ce qui m'arrange). J'ai l'impression que mon manager pourrait me dire : « Que fais-tu exactement en télétravail ? J'ai donc un sentiment de culpabilité vis à vis de mon manager et de l'entreprise ; mais souplesse dans la relation, chacun appelle selon ses besoins, on est très libres des 2 cotés, dans le respect des horaires de travail classiques de l'entreprise (9h-18h30). » (Femme, Cadre Sup. Télécoms)
  - ✓ « Mon chef m'a laissé faire, sans donner son accord et en n'y croyant qu'à moitié. Aujourd'hui, c'est juste « respect », car les résultats sont plus que là (doublement de mon CA). Maintenant, c'est lui qui demande de temps en temps si c'est possible de me voir, au lieu de débouler comme avant dans mon bureau. Il relativise les choses et va à l'essentiel. » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
  - ✓ « J'ai toujours demandé le télétravail et on n'a jamais osé me le refuser. Je n'ai pas de problème managérial, ni de suspicion, car la productivité est avérée. » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « Il n'y a pas de changement pour moi, je m'adapte et viens au bureau si besoin est. »
  - ✓ « C'est ma hiérarchie qui m'a aidée (télétravail thérapeutique) et a tout mis en œuvre avec la médecine du travail pour que je puisse télétravailler. Cela m'aide beaucoup d'avoir toujours de l'activité, cela a été formalisé, avec des règles au niveau RH, des plages horaires bien définies, où je dois être présente. »
  - ✓ « La situation acceptée, négociée, avec une relation de confiance établie diffère selon les chefs. Maintenant en Bretagne, je télétravaille sans problème, car je travaille sur le travail à distance. »
  - ✓ « Il faut être très volontariste, sinon c'est mal accepté et mal vécu. »
- L'acceptation par la hiérarchie est facilitée quand il existe dans l'entreprise l'habitude d'un management basé sur les objectifs, et un certain climat de confiance
  - ✓ « Le Directeur financier l'accepte très bien, car il vient de l'étranger (Royaume Uni), où ils ont une autre vision du travail. Il n'y a pas de problème avec les personnes qui ont travaillé à l'étranger, en général. »
  - ✓ « Nous avons pour habitude une grande autonomie de chacun, collègues, managers, partenaires : donc ça fonctionne bien. »
  - ✓ « Mon manager est à Londres, donc ça ne fait aucune différence que je sois chez moi ou au bureau. De temps en temps, il passe à Paris, mais management par objectifs donc habitude de travailler d'une façon autonome et à distance » (Homme, 50 ans, Informaticien)
  - ✓ « Les relations doivent être basées sur la confiance des deux cotés, sinon la relation de travail n'existe pas et la qualité du travail fourni doit être irréprochable. »
  - ✓ « Mon manager immédiat est d'accord et ça se passe bien. Mais il faut juste maintenir et/ou créer un contact fréquent, du reporting, savoir où on est chacun, si on a des difficultés etc. Des échanges d'infos assez fréquents sont nécessaires, ainsi que de se voir au moins une fois tous les 15j. »
  - ✓ « Mon management est basé sur la confiance. Je consacre du temps à ce que je ressens d'important dans mon activité, autres que le CA. Pour le manager, cela demande de s'occuper des personnes, de veiller à ce qu'il n'y ait pas une tendance au relâchement. » (Homme, 55 ans, Commercial produits financiers dans les Assurances)
  - ✓ « Une plus grande autonomie. Exercer son métier loin des yeux de son hiérarchique, c'est apprendre à se responsabiliser. Vous êtes jugé sur vos résultats plutôt que sur votre temps de présence. »

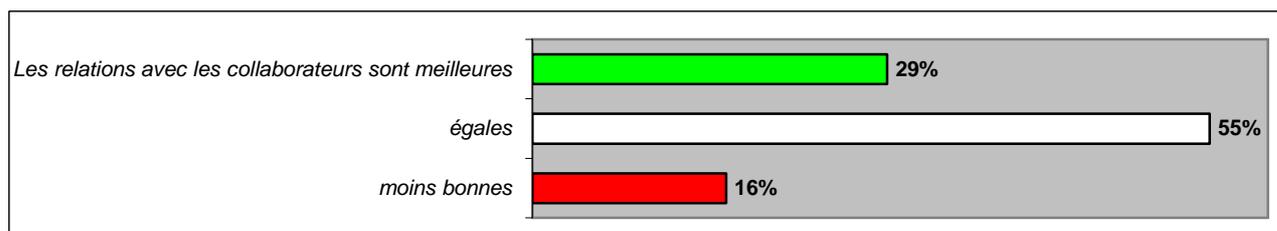
## Mais apparaissent aussi les limites du management traditionnel

- Les relations managériales sont très «formatées » : les managers sont « stressés » par crainte de ne pas avoir leurs salariés sous la main, sous contrôle.
  - ✓ *A chaque proposition de missions, on bénéficie d'une formation courte, 1 semaine d'essai, avec un encadrement obligatoirement. Ensuite d'un point de vue hiérarchique, c'est pareil qu'en entreprise : contrôle de l'heure à distance, primes, lien de subordination. Ce lien n'est pas physique, mais simplement oral et écrit, mais c'est le même.* (Femme, 50 ans, dans le Téléservice)
  - ✓ *« Ma responsable est contre, alors qu'elle même en fait sans le dire. Elle aime nous avoir sous la main ; c'est un principe pour elle. Mais il n'y a aucun impact en réel sur le travail. »* (Homme, 50 ans, Expert-support en Animation-Vente)
  - ✓ *« Quand ça bloque, c'est lié au propre mode d'organisation du manager ; il peut angoisser de ne pas avoir ses collaborateurs sous la main, ça peut créer des problèmes, lié à la gestion du stress du manager. »*
  - ✓ *« J'ai su me rendre indispensable afin que ni la hiérarchie, ni mes collègues ne m'oublient »* (Informaticien en télétravail depuis 17 ans)
  - ✓ *« Mais les managers ont peur de dire oui, ils ont peur de la contagion, veulent garder leur « troupes » avec eux. »* (Femme, 45 ans, 1 enfant, Gestion des Ressources Humaines dans les Télécoms)
  - ✓ *« En France, on a un problème dans la relation de subordination et de confiance entre managers et salariés. »*
  - ✓ *« C'est l'avenir pour le travail administratif, mais quid pour l'employeur quant au contrôle ? »*
  - ✓ *« Il y a un problème de mentalité qui, plus que tout le reste, est difficile à faire bouger. Nombre de patrons, dont le mien, ont besoin de la présence physique de leurs employés pour justifier le salaire. Comme si les employés étaient des enfants qui doivent être surveillés. Pour mon cas précis, la question de l'éloignement s'est soldé par un : "Si tu veux je te trouve un logement sur Paris" qui ne tient absolument pas compte de mon aversion pour cette ville. Le chemin est donc encore long, j'en ai bien peur. »*
  - ✓ *« Ce n'est pas assez répandu, l'entourage professionnel n'est pas mûr, le développement du télétravail est trop lent, ce qui génère des a priori négatifs et des jalousies »* (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable formation)
  - ✓ *« Je suis télétravailleur salarié depuis 2 ans maintenant. Ce mode de travail me convient parfaitement, mais il est très difficile (même dans le domaine de l'informatique, mon métier) de trouver des sociétés sérieuses qui recrutent en utilisant ce mode et cette philosophie d'organisation de leur activité. »*
  - ✓ *« Mais si on ne voit son manager qu'une fois par mois, parce qu'il est à distance lui aussi, ça ne fonctionne pas bien ; d'un point de vue relationnel, ça a ses limites.*
  - ✓ *Il faut une politique d'entreprise, ... mais pas toujours suivie par les managers. Dans mon entreprise a été signé un accord sur le télétravail mais tout le monde ne peut télétravailler. Je suis cadre et je peux télétravailler, mais très peu d'ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise) peuvent le faire : les managers ne leur font pas confiance. »* (Homme, cadre dans l'automobile)
  - ✓ *« Cela ne change rien, voire même la productivité est meilleure, mais ça tient à la culture d'entreprise. Ce n'est pas forcément généralisable. Les RH sont a priori contre, car ce n'est pas dans leur culture ; ils mettent en avant de mauvaises raisons : les problèmes de sécurité, d'assurances et les problèmes techniques qui sont de faux problèmes. C'est simplement une question de confiance qu'on ne veut pas accorder. »*

**Analyse** : La réussite du télétravail passe par les bonnes relations télétravailleurs/hiérarchie et une forte aptitude à l'autonomie de la part du télétravailleur.

Mais les entretiens font apparaître une réticence importante d'une partie de la hiérarchie, et parfois des services de Relations Humaines, vis-à-vis du télétravail : le télétravail est le résultat d'une volonté forte de la part du salarié et exige une adaptation du mode de management.

### 3 - Evolution de vos relations avec vos collaborateurs et les salariés que vous encadrez



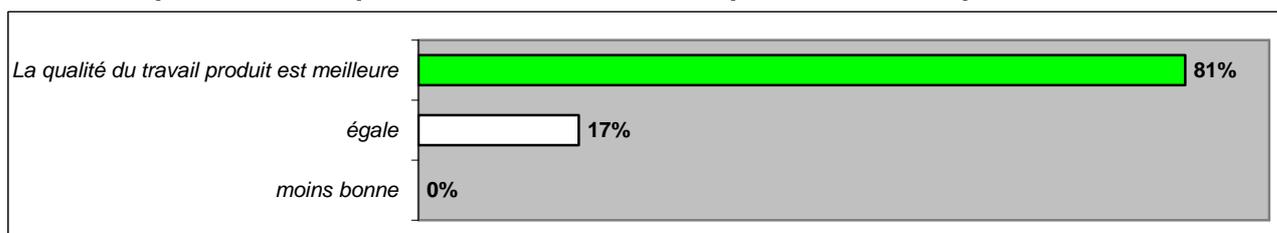
Confirmation des réponses aux questions 1 et 2 : les relations avec les collaborateurs ne sont pas affaiblies par le télétravail et sont assez souvent meilleures

- Un encadrement qui ne pose pas de problèmes, si autonomie, confiance, outils TIC bien utilisés ou mis en place, rencontres régulières
  - ✓ *Je manage 25 personnes. C'est surtout pour eux que je viens à Paris. ils ont bien compris que j'étais derrière mes outils informatiques : ils ont mon agenda électronique visible, pour savoir quand me joindre et comment. Ils le respectent, ainsi que mes contraintes. Je n'ai pas l'impression que ce soit un problème, ils se débrouillent bien. Les relations se sont même plutôt améliorées, on a recréé de nouvelles relations.» (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)*
  - ✓ *« Cela se passe très bien, j'ai 7 personnes à manager, mais la confiance est instantanée, donc pas de problème particulier. Au départ, j'avais un peu d'appréhension, mais on a tous les fichiers et les outils nécessaires et je les vois régulièrement. Même une personne sur les 7 est maintenant aussi en télétravail (1j/semaine). » (Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)*
  - ✓ *« Je fais des points réguliers par téléphone et par mails, et de temps en temps on se voit. On n'a pas forcément l'impression d'être éloignés, mais c'est acceptable si on garde de la disponibilité dans la journée pour réagir. On a tous une vie de salarié (dans l'entreprise), mais on aime tous travailler chez soi pour avoir de la souplesse : on l'a tous choisie. »*
  - ✓ *« J'ai déjà 2 personnes qui travaillent à distance (Toulouse et Lille), donc ça ne dérange pas le travail, mais il faut faire confiance aux autres»*
  - ✓ *« Je travaille en équipe projet, et donc souvent en équipe virtuelle, donc pas de problème pour moi. Cela ne change rien en général, car à l'international on est habitué à travailler avec des gens qu'on ne voit pas. » (Homme, 50 ans, 1 enfant, Informaticien)*
  - ✓ *« Mes subordonnés vivaient bien mon télétravail pour cause de maladie. Pour ceux que j'avais déjà à distance, il n'y avait pas de pas de changement. Pour les autres, par ma présence téléphonique ou par mail, ma disponibilité était équivalente. »*
  - ✓ *« J'encadre 2 personnes, dont 1 personne en télétravail, ça ne me pose aucun problème, je n'ai jamais eu à m'en plaindre (horaires souples tolérés). »*
- Mais vigilance et apprentissage vis à vis de certains « encadrés »,
  - ✓ *« Télétravail doit être limité à 1j ou 2j/semaine, pas plus, si on encadre des personnes. Car c'est nécessaire d'être là pour réguler les collègues et les coordonner mieux. »*
  - ✓ *« L'équipe projet virtuelle à distance, et donc le télétravail, ce peut être un problème pour les personnes qui n'ont pas été habitués à ce type de travail, c'est plus difficile pour ceux-là de les manager à distance. » (Homme, 50 ans, 1 enfant, Informaticien)*
  - ✓ *« La suspicion ne vient pas du télétravail, mais des individus. Pour certains, démotivés ou qui ont besoins d'être plus cadrés que d'autres, en télétravail il faut les suivre de plus près. »*

**Analyse** : Les réponses à ces trois premières questions montrent que la réussite du télétravail semble passer, d'après les déclarations de notre échantillon, par l' « autonomie du télétravailleur », la « confiance mutuelle », la « vigilance » et la « gestion par objectifs ».

Mais, pour seulement 41% des salariés de notre échantillon l'entreprise a accepté de signer un contrat écrit définissant les modalités du télétravail. Combien de salariés sont prêts à jouer le jeu de la « confiance » et de la « gestion par objectifs » sans la contrepartie apportée par un contrat écrit détaillé ? La réussite du télétravail passe par la disparition du « télétravail noir » (accord implicite sans contrat écrit) au télétravail contractuel comme l'exigent l'Accord National Interprofessionnel de 2005 et la loi en cours de discussion.

#### 4 - De votre point de vue, quelle est l'évolution de la qualité du travail produit ?



Quasi unanimité pour mettre en valeur la qualité du travail produit  
Ce qui explique aussi les réponses positives à la question 21 sur les gains de productivité

#### Un ressenti unanime : qualité et productivité liées à une amélioration des conditions de travail et de transport surtout quand on fuit un « open space » !

- Une évolution réelle et ressentie de la productivité, plutôt d'ailleurs que de la qualité
- ✓ « Elle est meilleure, car je gagne 4h/jour sur les transports, j'économise une fatigue nerveuse et du stress. Je récupère énormément d'efficacité, de sérénité, et cela entraîne une organisation plus intelligente de mon travail. » (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Formation)
- ✓ « Même qualité de travail, voire supérieure, car moins de temps de transport. »
- ✓ « Moins d'interruptions intempestives de collègues, moins de bruit, un bureau confortable qui donne envie de s'y mettre...Le télétravail convient bien à ceux qui ont besoin de calme pour se concentrer. Il est facile d'abattre autant de travail en une matinée chez soi qu'en une journée à côté de ses néanmoins sympathiques collègues. »
- ✓ « La qualité est meilleure, comparée à l'environnement et les résultats meilleurs. On n'est pas 60 sur un plateau en open space comme dans mon entreprise, ce qui génère du stress. On peut mieux se concentrer, or la rémunération est fonction du résultat, donc situation meilleure. » (Femme, 50 ans, dans le Téléservice)
- ✓ « Etant en open space dans mon entreprise, j'ai plus de tranquillité pour travailler, sinon on gêne ou on est gêné quand on parle. »
- ✓ « Ma productivité est meilleure, car on est plus tranquille, on manage son temps sans problème ; au bureau, on est tout le temps dérangé. » (Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
- ✓ « Je suis plus productif en télétravail ; surtout que je suis d'un naturel dissipé au bureau avec mes collègues (blagues etc...). Je gagne en efficacité et en productivité, mais aussi pour mes collègues que je ne perturbe pas sur l'open space. »
- ✓ « Journée plus productive que celles du bureau : on est seul avec comme uniques connexions : messagerie et téléphone ; donc c'est plus faciles à maîtriser, c'est plus faciles de s'affranchir de sollicitations du bureau, où les journées sont morcelées. Mais quelquefois, l'improductivité est totale, mais ce n'est pas du au télétravail, ce n'est pas géographique, cela se serait produit n'importe où. »
- ✓ « Ma qualité de travail est meilleure. Même en congé, quand je suis sollicitée, j'accepte, en accord avec ma hiérarchie et je récupère ensuite. C'est une situation que j'accepte parce que je suis chez moi, mais je ne me serais pas déplacée en voiture au bureau pour cela. Je réponds à des sollicitations, car facilitées par le télétravail (c'est un avantage). » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)
- ✓ « C'est égal, voire même meilleure, car par moment l'investissement peut être plus fort, si le stress s'introduit. Mais on gagne en liberté, et c'est un facteur d'augmentation de la productivité et de la qualité du travail, par le maintien de la motivation. »
- ✓ « Au total, ma productivité a augmenté ainsi que l'évolution de la qualité de mon travail »
- ✓ « J'ai doublé mon chiffre d'affaires en 2 ans en télétravaillant 1 jour par semaine. Les résultats pour la société sont meilleurs et tout le monde a été gagnant. » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
- ✓ « Ce n'est pas dans la qualité du travail que ça se joue, mais dans la quantité de travail fourni. Dans mon entreprise, on est 2 dans le bureau. Seule, chez moi, je vais souvent plus vite et me concentre mieux. Je m'isole pour télétravailler et ma porte de chambre est fermée par un verrou (à cause des enfants). »
- ✓ « J'ai perdu tellement de temps avant (l'efficacité est diluée en tant que salarié dans l'entreprise), alors que maintenant je choisis ce que je fais au moment approprié. »
- ✓ « Travaillant en open space dans l'entreprise, je suis plus au calme chez moi surtout pour rédiger, lire des documents ou faire des choses complexes. » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
- ✓ « Ah ! Ne pas travailler en open space ! ce qui est ingérable pour produire. »
- ✓ « Je peux m'isoler chez moi pour avoir une meilleure concentration. »

- ✓ « Je ne suis pas obligé d'aller tous les jours à Paris (seulement 3j par semaine) . C'est un confort de vie important, je gagne beaucoup de temps en transport et aussi en concentration car au bureau on est beaucoup plus gêné ».
- ✓ « Les avantages du télétravail crée de la performance. » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)

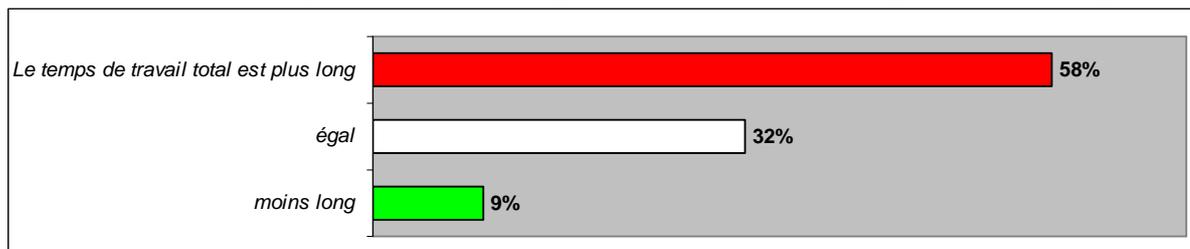
### Mais les entretiens mettent également en évidence plusieurs risques :

- Attention aux perturbations venant des personnes présentes à la maison ou de l'extérieur (cf. question 15)
  - ✓ « Je peux être interrompue par les enfants (en moyenne 4 fois dans la journée) mais je n'ai pas d'autres interruptions. En revanche le degré d'interruption par mes enfants est plus fort que par mes collègues, car je suis plus disponible pour les enfants, si des besoins importants et urgents se présentent. C'est une perte de concentration, car je veux rester très présente pour eux au cas où ; ils ont donc la priorité à ce moment là. » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « On travaille de façon profonde, mais il faut rester rigoureux pour ne pas être distrait (chez soi). »
  - ✓ « La qualité du travail est meilleure, si on n'est pas négligeant, si on ne se disperse pas, si on est plus concentré sur ce qu'on fait que sur l'environnement. »
  - ✓ « Quelquefois nuisances liées à l'environnement (enfants), mais pas plus intrusifs qu'au bureau : ça demande juste plus d'organisation. » ( Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
- L'éloignement peut aussi être un facteur d'incompréhension dans le travail demandé, alors qu'en entreprise on peut avoir plusieurs canaux d'informations, être plus cadré
  - ✓ « La solitude peut peser et on peut ne pas comprendre les rythmes de travail, car chez soi, on réagit très vite car on n'a qu'un seul media (ou deux avec le téléphone), alors qu'en entreprise, les gens réagissent plus lentement car perturbés ou « attirés » par beaucoup de stimuli. Les priorités peuvent bouger plus facilement, le rapport et la sensation à la temporalité est très différente. Sur un seul canal, on se rend compte tout de suite du temps que l'autre met répondre ; en entreprise, c'est une ruche, on est dispersé et happé facilement ; on modifie son « chemin », car on sent les réseaux de tensions, l'ambiance du groupe etc.... » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « Cela dépend uniquement de la durée du télétravail. Analysée dans une société de Télécoms, ils ont mis en valeur les risques associés aux différents types de télétravail (temps passé en télétravail /temps projet). Les résultats : ça marche bien, si peu de temps (1j/S) sur une longue période ou bien beaucoup de temps (5j/s) sur une courte période (car là les personnes s'investissent dans leur télétravail) ; mais inversement ça ne marche pas bien sur peu de temps et courte période ou beaucoup de temps sur une longue période (car les salariés soit ne prennent pas leur tâche au sérieux, soit se dispersent car trop d'éloignés de l'entreprise). » (Homme, 50 ans, 1 enfant, Informaticien)

**Analyse** : La qualité du travail est meilleure car les conditions de travail sont meilleures (moins d'interruptions, moins de dérangements, moins de pertes de temps, ...). Mais encore faut-il que la famille supporte le télétravail et accepte de ne pas perturber le télétravailleur.

Plus les conditions de travail au bureau dans l'entreprise sont mauvaises, plus le télétravail est apprécié. Le rejet de l' « open space » semble général. Si bien que, pour inciter les salariés à télétravailler, certaines entreprises semblent chercher à « dégrader » les conditions de travail dans les bureaux. C'est ainsi que la mise en place, en août 2009, chez Alcatel-Lucent à Velizy du « flex office » (plus aucun bureau n'est affecté individuellement) a provoqué une multiplication des demandes de télétravail (Le Monde – 2 décembre 2010).

## 5 - Évolution de votre temps de travail total (domicile + autres lieux professionnels)



*C'est l'un des points noirs du télétravail : le temps de travail est plus long.*

*Mais il semble que, pour certains, une partie de ce temps supplémentaire est compensée par des temps de transports plus courts...*

- Ceux qui travaillent beaucoup plus, sans trop de limites, surtout le soir et le week-end
  - ✓ « Chez moi, j'ai pas de limites dans les heures, c'est plus flexible. »
  - ✓ « Je travaille plus : 4 heures de trajet en moins = 4 heures de travail en plus par jour sur 2 jours pas semaine. » (Homme, cadre dans l'automobile)
  - ✓ « Je travaille beaucoup plus, car je travaille 2 h par jour dans le TGV avec efficacité. Je pars 1h plus tôt, donc en rythme de travail c'est plus important. Les trains des abonnés (surtout TGV) sont tous en télétravail, intéressant à voir, car le matin surtout silence total et concentration maximum. »
  - ✓ « Girouette des priorités dans l'entreprise, alors que chez soi on est dans une autre priorité, plus resserrée, plus concentrée. En entreprise, il faut s'adapter en permanence au recalibrage des choses et donc reprendre le bon tempo très souvent, par rapport aux clients, aux mandataires, aux managers. En entreprise on fait ce que veulent les gens, parce qu'on les ressent, et non ce qu'on veut (l'extérieur est le fusible), on dévie progressivement par rapport à chez soi. » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « Je suis disponible uniquement pour le travail, car longues périodes sans transports ou peu. »
  - ✓ « Je ne travaille pas plus tôt le matin, mais beaucoup plus tard le soir, et les journées télétravaillées sont plus denses, l'investissement est plus fort. »
  - ✓ « On est à la tâche et non à la plage horaire, donc on peut décaler ses activités sans problèmes. »
  - ✓ « J'ai le sentiment d'en faire trop. A partir du moment où il y a une relation de confiance, c'est un sujet de préoccupation permanent, de recherche de justification. Comment je vais pouvoir justifier de ma production dans un métier difficile à objectiver. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
  
- Ceux qui décalent leur temps, mais font attention à rester dans des limites « raisonnables »
  - ✓ « Je décale et adapte mon temps de télétravail. Cela me donne beaucoup de souplesse dans la répartition de mes activités. » (Homme, 50 ans, Expert-support en Animation-Vente)
  - ✓ « Tout me semble pareil qu'en entreprise. »
  - ✓ « Je travaille de 11h-16h puis 21h-2h du matin à charges et productivité égales, voire même supérieure qu'au bureau » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « J'ai su maîtriser le temps de travail à travers le télétravail. Je gagne du temps en transport et je sais m'arrêter quand c'est « l'heure ». Aujourd'hui, après 10 ans de télétravail, je sais faire le partage des eaux. »
  - ✓ « Je répartirais mon temps différemment, mais je n'ai pas augmenté pour autant le temps de travail. »

**Analyse :** « On est à la tâche et non à la plage horaire, donc on peut décaler ses activités sans problèmes. » Par cette phrase ce cadre télétravailleur décrit toutes les ambiguïtés du télétravail à la limite du salariat (contrat au temps) et du tâcheron ou de la profession libérale (contrat « à la tâche »).

Mais combien de salariés sont prêts à accepter ces ambiguïtés non cohérentes avec le contrat de travail salarié selon le droit du travail français (contrat d'obligation de moyens – il faut respecter les durées contractuelles et les horaires) et non contrat d'obligation de résultats (contrat commercial) ?

## 6 - Evolution de votre charge de travail ressentie



C'est un autre point noir du télétravail. Il est intéressant de constater que la charge de travail est ressentie selon le « niveau de volontarisme » dans le choix du télétravail : 73% de celles et ceux qui ne sont pas volontaires à 100% pour télétravailler ressentent une charge plus lourde ... Au total, 1 télétravailleur sur 3 ressent à la fois un temps de travail plus long et une charge de travail plus lourde.

- Charge équivalente, mais meilleure répartition de la charge dans la journée
  - ✓ « Contrats souples : je fais l'équivalent d'un mi-temps (handicapée), 20h/semaine, que je gère comme je le souhaite avec des plages horaires de 10h à 20h, pour que l'entreprise puisse gérer les relations avec ses clients. » (Femme, 52 ans, dans le Téléservice)
  - ✓ « On peut mieux gérer sa journée. Je travaille différemment, mais ma charge de travail n'est pas plus forte (alors que ma productivité oui). Mes enfants me le rappellent et je me mets volontairement des limites. » (Femme, 45ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « Je travaille différemment : je fais les tâches de fond chez moi et le management au bureau (la répartition est différente). Au début, on tâtonne et ensuite on régule : j'ai l'impression de travailler autant, mais différemment. Je travaille dans le train, mais je me limite. Il faut gérer sa charge de travail de façon utile, sans exagérer les choses. »
  - ✓ « Au début, je faisais beaucoup plus d'heures ; j'avais tendance à en faire plus, dès tôt le matin (pendant le temps de trajet que j'aurais fait). L'accord d'entreprise dit : travailler mieux, mais pas travailler plus. Donc maintenant je me lève plus tard et je travaille à 9h et pendant les heures officielles de bureau. Sauf si j'utilise mon temps de télétravail pour des questions personnelles, alors je travail plus tard le soir. » (Homme, 50 ans, Expert-support en Animation-Vente)
  - ✓ « Je ne pense pas travailler plus, ma charge est la même en télétravail, mais je fais face en gérant mieux. »
  - ✓ « Ma charge de travail est la même, mais je la gère à ma manière. Quand j'ai besoin ou envie de m'interrompre, je récupère ensuite. Mais je reste dans les limites légales du temps et des horaires de travail qui m'ont été formalisées. C'est une autre façon de vivre, c'est un avantage, on est plus libre. » (Femme, 45ans, 2 enfants, Secrétaire)
  - ✓ « Pour des personnes pour lesquelles on peut objectiver les tâches, les activités, donner des objectifs clairs et quantitatifs, l'accomplissement des objectifs et la maîtrise des outils nécessaires rend le télétravail plus simple. »
  - ✓ « Le télétravail est un rapport au travail qui s'exprime différemment, mais ceux qui travaillent beaucoup continue de télétravailler beaucoup (et inversement). »
- Exceptionnellement certains « avouent » en faire moins, car plus de difficulté à s'y mettre chez soi
  - ✓ « J'en fais moins qu'au bureau, c'est plus dur de se concentrer quand on est chez soi. Je fais des plages de 2h avec des coupures. Ce n'est pas facile de se concentrer tout seul ou de se motiver. » (Homme, 55 ans, Commercial produits financiers dans les Assurances)
- Charges de travail plus fortes pour diverses raisons, effet d'entraînement, d'autonomie, culpabilité...
  - ✓ « Il y a une composante de culpabilité et donc je ne m'accorde que peu de temps pour moi-même. Comme je fais tout, de façon facile, car j'ai plus de maturité maintenant sur ce sujet, il y a un effet d'entraînement : j'en fais de plus en plus et je culpabilise quand même quand je m'arrête. Je reste persuadée que c'est mal accepté en France, car malgré mes résultats, je n'ai pas fait d'émules. Le système d'informations permet tout, mais les hommes (par rapport aux femmes) surtout n'ont pas envie de travailler chez eux. En France, c'est très mal perçu (« elle fait rien »), surtout pour les cadres supérieurs : différence culturelle avec les pays anglo-saxons. » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
  - ✓ « Seul on va au fond du travail, on est plus distancié. Je travaille plus, avant je perdais beaucoup de temps (réunions inutiles, déprogrammées, temps de transports...). »
  - ✓ « Ça dépend, c'est là où se situe les risques. Au début, on a tendance à ne pas savoir s'arrêter, car on travaille beaucoup mieux. Mais si ça dure trop longtemps et qu'on est trop éloigné de l'entreprise, on peut tomber dans le

travers inverse ; d'où la nécessité de garder des moments en entreprise ou des périodes où on revient à plein temps ; le lien ne doit pas trop se desserrer. »

- ✓ « J'ai plus de charge de travail. Je me sentais devoir me mettre des objectifs plus élevés, je m'« autochallengeais » de façon plus élevée que mes objectifs initiaux (même en télétravail pour cause de maladie). » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Gestion des Ressources Humaines dans les Télécoms)
- ✓ « Pour les autres (collègues), on peut prouver qu'on veut en faire plus, prouver surtout qu'on n'en fait surtout pas moins, donc les charges sont au moins égales, si ce n'est plus. »
- ✓ « Par conscience professionnelle, on rentre dans une logique de travailler plus pour justifier sa situation et en remonter. Avec le temps, ça se régule. C'est surtout un défaut au départ, où on surinvestit l'activité, car le télétravail repose sur du volontariat de part et d'autre, donc on veut conserver ce bénéfice. »
- ✓ L'entreprise voyant que je suis très réactive, me donne plus de travail, ça c'est le hic. » (Femme, cadre administratif, sans enfant, pas de contrat, enquête par questionnaire)

**Analyse :** Pour 1 télétravailleur sur 3, le temps et la charge de travail ont augmenté avec le télétravail.

Les commentaires exprimés lors des entretiens montrent bien que les mesures du temps et de la charge de travail restent l'un des problèmes du télétravail.

On peut en tirer deux conclusions pratiques :

\* **Mesure du temps de travail :** le télétravail ne peut réellement être proposé qu'à des salariés ayant un contrat du type « forfait/jour » car la mesure précise des heures de travail est presque impossible. Une exception : certains métiers pour lesquels le temps de connexion au système informatique correspond à peu près au temps de travail (télémarketing, opérateur de centre d'appels, ..).

\* **Mesure de la charge de travail :** le contrat de télétravail doit prévoir des modalités de mesure de la charge acceptées par les deux parties correspondant à des temps de travail acceptés par les deux parties. C'est dire que les objectifs exigés par l'entreprise doivent être compatibles avec une charge de travail supportable.

**La principale raison du faible développement du télétravail en France : une confiance réciproque salarié/entreprise peu développée**

Quelle que soit la précision des modalités de mesure du temps et de la charge de travail, le télétravailleur doit avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise permettant l'acceptation des ambiguïtés de ce contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté :

\* sur le non-contrôle du temps de travail (qui est pourtant l'une des bases du droit du travail français)

\* sur la gestion par objectifs : obligation de résultats et non de moyens (qui est pourtant la base du contrat salarial français)

En contrepartie, l'entreprise doit aussi faire confiance au télétravailleur. Exemple : en absence de possibilité de contrôle du temps, l'entreprise peut toujours être accusée de non respect des horaires de travail (temps maximum, temps de pause, temps de repos obligatoires, ...) et de travail dissimulé.

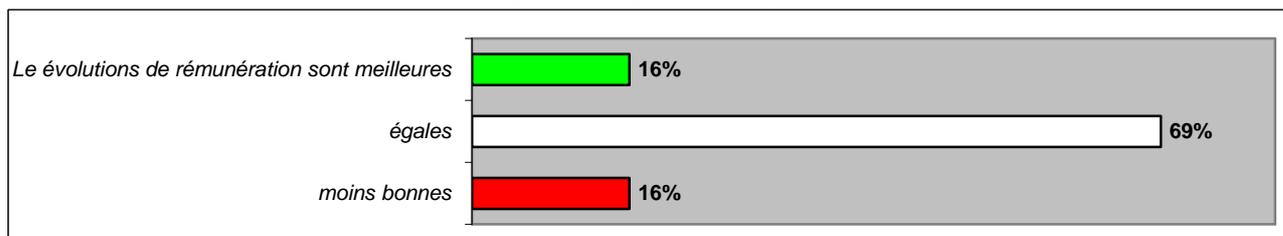
Il faut reconnaître que cette confiance réciproque est peu développée dans notre pays.

**Du contrat salarial au contrat commercial**

On comprend que tous ceux qui rêvent de développer le télétravail en France cherchent à « contourner » le droit du travail salarié en remplaçant le contrat de « salarié télétravailleur » par le contrat de « télétravailleur indépendant ». Les rapports salariaux seraient alors remplacés par des rapports commerciaux : peu importe le temps et la charge de travail, le télétravailleur est alors un travailleur indépendant soumis à l'obligation de résultats.

Les discours « Tous télétravailleurs » rejoignent alors les discours « Tous auto-entrepreneurs ».

## 7 - Evolutions de votre rémunération (salaire, primes, ...) ? Evolution de votre carrière?



Une forte majorité des enquêtés pensent que le télétravail n'a pas d'influence sur la rémunération ou la carrière (ancienneté moyenne de l'échantillon : 3,22 ans de télétravail) ... mais les commentaires ci-dessous recueillis au cours des entretiens viennent parfois pondérer cet optimisme.

- Ceux pour qui le télétravail ne change rien, car le « contrat implicite » est basé sur la confiance et les résultats visibles
  - ✓ « De mon côté, je ne sens aucune différence, bien que je n'aie pas de contrat officiel. »
  - ✓ « Pas de problème pour moi car je suis rémunérée aux charges, aux résultats, avec des primes etc. »
  - ✓ « J'ai la même rémunération et la même carrière, car ce mode de travail est courant dans nos équipes (communication) et on n'est pas montré du doigt. Ceux qui ne le font pas, c'est par choix et préférence personnelles, mais ils pourraient le faire. » Femme, 45ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « Au contraire, augmentation de ma rémunération, car les résultats sont là, et ma carrière est basée sur mes résultats. » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
  - ✓ « Ça ne joue pas du tout. »
  - ✓ « Cela ne joue pas sur mon évolution professionnelle, car je suis en fin de carrière. »
  - ✓ « Cela ne fait aucune différence, car je suis dans un environnement où on est habitué à travailler à distance. Au contraire, les gens sur place voient ça comme une preuve d'agilité, une capacité à s'adapter facilement pour fournir le même travail. Cela vient beaucoup de la culture de l'entreprise : faire une demande de télétravail ne pose aucun problème, car de fait on travaille à distance avec beaucoup de gens. » (Homme, 50 ans, 1 enfant, Informaticien)
  - ✓ « Je suis toujours dans une progression constante dans tous les domaines (rémunération, promotion...), mais ça n'a rien à voir avec le télétravail, en tout cas ce n'est pas un frein du tout. »
  - ✓ « Ce n'est pas défavorisant. Je suis « récompensée » de mon travail normalement mais je fais attention à ne jamais être prise en défaut. Je m'astreins à être « perçu » de façon présente même de loin (ex : AR systématique des mails pour montrer que je suis là, que je fais, que je prends des initiatives). J'estime que je le dois aux personnes avec qui je suis en relation. » (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable Formation)
  - ✓ « Ma rémunération est identique, car je suis dans un système d'établissement public. »
  - ✓ « C'est mon métier que de faire du CA, je suis donc rémunéré en fonction. » (Homme, 55 ans, Commercial Produits financiers dans les Assurances)
  
- Ceux pour qui le télétravail a un impact, surtout sur la carrière, du fait principalement de la « non visibilité » du salarié
  - ✓ « C'est une vraie question, car en général le 4/5 en entreprise peut être considéré comme un frein à l'évolution par l'employeur. » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « Comme les patrons sont contre, ce peut être un élément en défaveur sur ma rémunération, mais dont je n'ai pas connaissance. Cela pourrait m'être donné comme raison, ce ne serait pas surprenant. On est des privilégiés, donc ce n'est pas juste vis à vis des autres : c'est un avantage en nature, un acquis social qui peut peser sur la rémunération (primes, bonus...), on vous fait déjà un cadeau en étant en télétravaillant. »
  - ✓ « Influence négative du télétravail dans l'environnement hiérarchique, car n'étant pas présente, je suis donc moins mise en visibilité. Les managers sont peu centrés sur les résultats, mais plutôt sur le « présentisme », la discussion informationnelle, le « courtisanisme » »
  - ✓ « Le fait d'avoir un travail à distance a pu avoir une influence négative sur ma carrière, car j'étais éloigné des lieux de décisions, des « jeux » autour de la carrière. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
  - ✓ « Une évolution de carrière bridée ? Discussions de couloirs, déjeuners d'affaires...En France, l'avancement passe avant tout par le contact. A domicile, le risque de vous focaliser uniquement sur votre travail peut vous faire passer à côté d'opportunités. »
  - ✓ « Après la période de crise (maladie), j'ai fait du télétravail dégressif, très bénéfique pour moi et ma santé, car pas de transports, et pas d'influence sur mon activité ; à ce moment là je pouvais réaliser mon activité comme

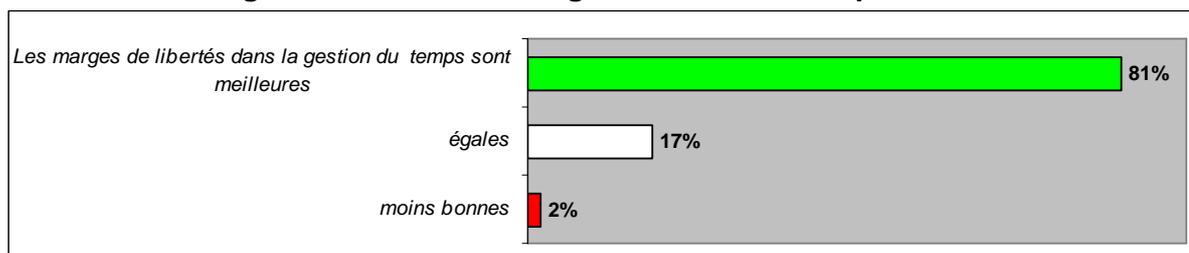
avant. J'ai apprécié de ne pas être coupée de mon activité professionnelle et de conserver des contacts et une vie sociale et professionnelle comme avant ; ça m'a remonté le moral. Ça aurait été difficile sinon de tout couper d'un seul coup et de me sentir isolée et marginalisée, à cause d'un problème de santé. Au total, le télétravail c'est « fabuleux » : c'est une organisation du travail très profitable, y compris pour ma vie familiale, pour la vie professionnelle et pour ma santé. J'ai été gagnante sur tout la ligne, sauf pour ma carrière (uniquement parce que je n'étais pas là physiquement), pour certaines personnes de l'entreprise ou managers, la présence physique est primordiale, elle prime sur les résultats ; le management par la subordination et non par objectifs-résultats est encore prégnant. » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Gestion des Ressources Humaines dans les Télécoms)

- ✓ « J'ai 58 ans et n'espère plus d'augmentation substantielle. Je n'aurais peut-être pas fait de télétravail à 30 ans car je crois que le télétravailleur est obligatoirement « oublié ... » » (cadre, études, automobile)
- ✓ « C'est très bénéfique (sauf pour ma carrière). Au départ, c'était un choix contraint (maladie) mais qui s'est révélé bénéfique. A l'occasion d'un problème de santé (aujourd'hui disparu), j'ai pu accéder au télétravail, car sinon cela n'aurait pas été accepté par la hiérarchie. »

**Analyse** : tous les accords d'entreprise sur le télétravail insiste sur le fait que les télétravailleurs doivent avoir les mêmes opportunités de carrière que les autres salariés.

Dans la pratique, il semble que ce ne soit pas toujours le cas...

### 8 - Evolution des marges de libertés dans la gestion de votre temps



C'est évidemment l'un des points forts du télétravail : les marges de liberté dans la gestion du temps sont meilleures pour la grande majorité de notre échantillon. Mais il faut apprendre à les gérer.

- Souplesse et liberté de gestion de son temps sont majoritairement les maîtres mots, plus encore pour les personnes ayant des soucis de familiaux ou de santé
  - ✓ « C'est un vrai confort pour moi. Je vais m'autoriser des souplesses relativement à mes enfants (Rendez-vous chez le médecin etc...), le jour de mon télétravail, et je vais le prendre le jour où j'ai des contraintes familiales ou personnelles. Et ensuite je vais travailler à l'heure du déjeuner ou le soir après 21H selon ma journée. Je me demande si je ne travaille pas « plus » (en temps et travail produit) en fin de compte. » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « Je travaille quand je le souhaite, c'est très confortable pour moi (handicapée). » (Femme, 50 ans, dans le Téléservice)
  - ✓ « Je vais chercher mes enfants à l'école à 16h30 et je rattrape le soir ensuite. » Femme, 45ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « J'essaie d'aller chercher mes enfants à l'école le vendredi (jour télétravail), ce jour là j'arrête à 17h. C'est la seule chose que je m'autorise la semaine et ce n'est pas systématique. »
  - ✓ « J'utilise mon télétravail pour des marges de liberté personnelle : rendez-vous sur place si nécessaire, qu'ensuite je rattrape comme je peux. Je travaille plutôt le matin de bonne heure. » (Homme, 50 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « Je m'octroie plus de marges de liberté pour moi, et je peux faire des choses plus enrichissantes, comme lire dans les transports (pour le travail et aussi pour le plaisir). Je ne suis pas obligé d'aller à la cantine, je ne subis pas la « pression du groupe »
  - ✓ « J'ai pris du télétravail pour des problèmes de santé (accident) et ensuite pour des contraintes familiales, ce qui implique beaucoup de souplesse dans le temps. Comme je travaille avec l'international, si on n'est pas sur le même fuseau horaire, il n'y a pas de problème, c'est facile de prendre du temps pour soi, car les autres dorment quand on travail et inversement : ça donne plus de libertés. » (Homme, 50 ans, 1 enfant, Informaticien)
  - ✓ « J'ai pu travailler allongée (maladie) par moment et je pouvais organiser ma journée comme je voulais »
  - ✓ « Je vais chercher mes enfants à l'école, je m'organise pour les ramener à la maison à une heure « décente » ; je m'interromps et je reprends après mon travail. Pour les rendez-vous médicaux ou autres, ça simplifie les choses, avant je prenais des RTT. »
  - ✓ « Je m'octroie des marges de liberté dans la journée. » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)
  - ✓ « Je travaille plus et plus efficacement le matin. Et parfois le samedi en cas d'urgence, mais c'est rare. » (Homme, 55 ans, Commercial produits financiers dans les Assurances)

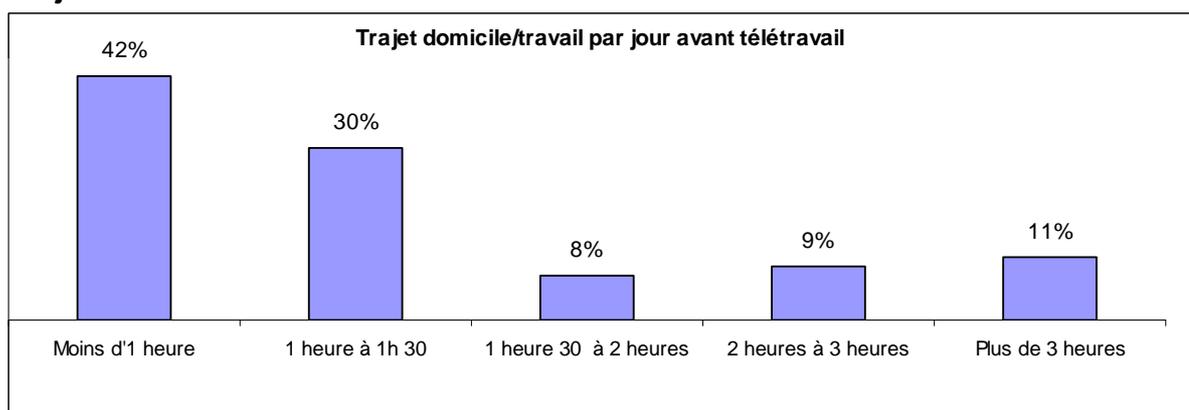
Une minorité ne s'autorise pas ou peu de marges de libertés, car très investis ou sollicités dans leur travail

- ✓ « Ce n'est pas possible pour moi de faire autre chose, car mes collaborateurs ont mon agenda me sollicitent souvent. Le télétravail avec encadrement, c'est difficile de s'en abstraire, car on est sollicité souvent par beaucoup de demandes sur toutes sortes de sujets. »
- ✓ « J'ai un certain rythme, de bonne heure le matin, pour terminer plus tôt le soir, la prise d'heures à coté n'est pas pour moi l'essentiel. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
- ✓ « Le télétravail n'entraîne pas une disponibilité plus forte. Je suis disponible (là, présent), pour ma famille ou autres, mais je travaille toujours beaucoup et mon temps de travail reste toujours très important. C'est seulement des moments privilégiés et exceptionnels que je peux me permettre de temps en temps. » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)

**Analyse** : Les entretiens ont montré que les marges de liberté dans la gestion du temps liés au travail à domicile exigent « capacité d'autonomie » et « capacités d'auto-organisation ». Il faut aussi être conscient qu'elles disparaissent en grande partie si le télétravail est effectué en télécentre.

## 9 - Estimation de vos temps de trajet domicile/travail sur 1 jour travaillé en entreprise

### 9a – Trajet AVANT télétravail



*En moyenne pour l'ensemble de l'échantillon qui est très diversifié sur le critère « Lieu d'habitation » :  
1 heure 19 minutes par jour avant télétravail et 1 h 29 après télétravail*

### 9b – Trajet APRES télétravail

Dans notre échantillon, 25% des télétravailleurs ont changé de domicile à l'occasion du télétravail, en général pour passer d'un appartement à une maison individuelle (dans 80% des cas).

- Trajet moyen de ces salariés AVANT télétravail : 55 mn par jour ou 275 mn par semaine
- Temps de trajet moyen de ces salariés APRES télétravail : 124 mn par jour
- **Augmentation pour 1 trajet : + 1 heure et 9 mn ou +125% !**

**Les télétravailleuses et les télétravailleurs ayant changé de domicile ont des trajets moins nombreux mais beaucoup plus longs.**

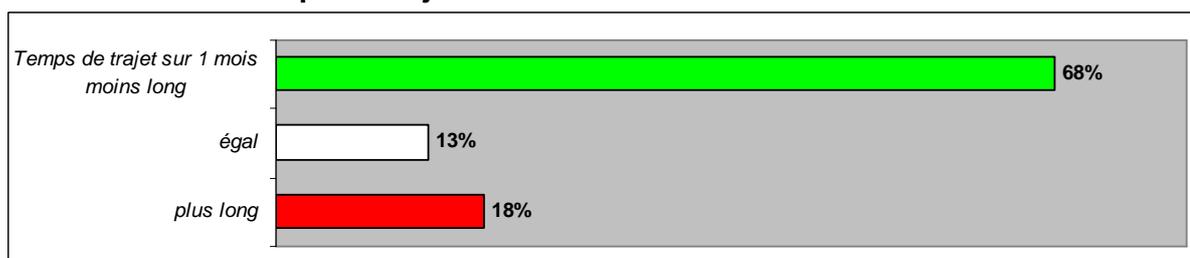
- S'ils télétravaillent à domicile 2 jours par semaine, le BILAN TOTAL EST NEGATIF car le temps total de trajet est supérieur à celui de la situation antérieure : 372 mn au lieu de 275 mn par semaine
- S'ils télétravaillent à domicile 3 jours par semaine, le BILAN TOTAL DEVIENT POSITIF car le temps total de trajet est inférieur à celui de la situation antérieure : 248 mn au lieu de 275 mn par semaine

**Analyse** : Le télétravail permet une certaine liberté dans le choix du domicile (voir aussi question 16).

Dans notre échantillon, 25% des télétravailleurs ont changé de domicile à l'occasion du télétravail, en général pour passer d'un appartement à une maison individuelle (dans 80% des cas) plus éloignée de leur entreprise.

**Si bien que le télétravail n'est pas obligatoirement une source de réduction du temps de trajet domicile/travail. Il n'est donc pas non plus toujours une source d'économie d'énergie pour les transports ...**

## 10 - Evolution de vos temps de trajet domicile/travail sur 1 mois

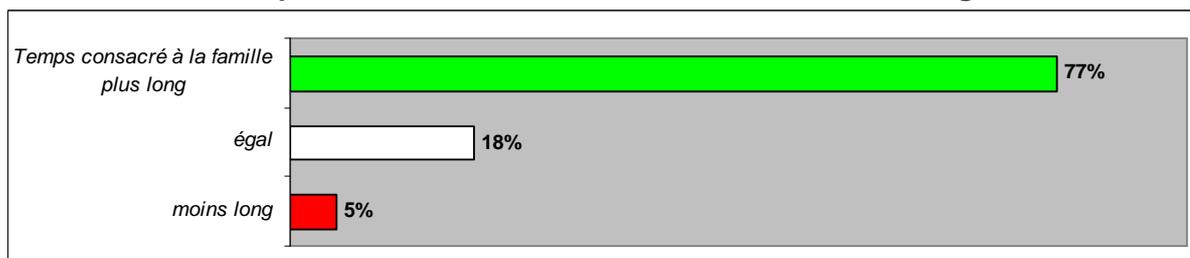


Ces réponses sont cohérentes avec les réponses 9b car une partie de celles et ceux qui ont changé de domicile ne se sont pas éloignés de l'entreprise.

- Le temps de transports est le point fort et gagnant pour tous, que ce soit sur une journée ou un mois, moins de fatigue et de stress
  - ✓ « Je gagne un jour de déplacement, c'est inestimable » (Femme, 46 ans, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « Télétravailler chez soi c'est divin, je gagne 4h de trajet par jour, sinon je n'aurais pas tenu le coup. De plus je n'étais presque jamais à mon bureau (de part mon activité), donc assez naturellement, j'ai continué dans le télétravail. »
  - ✓ « J'optimise mes trajets et mes transports, car je dois souvent me déplacer, donc émiettement de mon télétravail. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
  - ✓ « 2 à 3h par jour, mais pas tous les jours. Ensuite je peux être 3-4 jours sans bouger et de nouveau dans l'accélération. J'essaie de cumuler les temps le plus possible : transports, rencontres, temps d'écriture, avancement de projets
  - ✓ « Transports longs, fatigants, tout le temps debout dans les endroits bondés de monde. »
  - ✓ « 3 mois à 100%, car allongée ; ensuite, je suis revenue progressivement au bureau, donc télétravail dégressif pendant 3 autres mois et maintenant j'ai conservé de fait 1J/s en télétravail (ça m'a permis de l'obtenir de façon indirecte). »
  - ✓ « J'ai environ 4 h de transports par jour. Le poste m'intéressait mais était éloigné, c'était une crainte, je redoutais le temps de transports incompressible. Mon N et N+2 m'ont dit que le télétravail était fait pour ça. Ensuite assez naturellement c'est devenue quasiment 100%, du fait de mon activité et de mon métier (responsable formation), pour lequel je me déplace de toute façon souvent et suis peu à mon bureau. J'étais déjà, beaucoup dans d'autres lieux et je n'ai jamais été très présente à mon bureau. »
  - ✓ « J'ai actuellement 25km de déplacement, mais j'ai un télétravail émietté sur la Bretagne : selon l'endroit où je dois me déplacer, je repasse au bureau ou je rentre chez moi pour finir de travailler. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
  - ✓ « Je ne me déplace que 2 fois par mois, à 1h de chez moi. Mais je suis souvent en déplacement chez les clients (6-7 fois dans la semaine). »

**Analyse** : La diminution des temps de transports est un des points positifs du télétravail ... à condition que le télétravail ne soit pas l'occasion d'un trop grand éloignement du domicile (voir la question 9b) ... ou que le télécentre ne soit pas trop éloigné.

## 11 Evolution du temps consacré à votre famille et/ou à votre entourage



La grande majorité (77%) des télétravailleurs de notre échantillon pensent que le temps consacré à la famille est plus long. C'est encore plus marqué pour ceux qui ont des enfants au foyer (92% pour l'ensemble et 100% pour les femmes).

- Souplesse dans les temps familiaux, un facteur d'équilibre et de confort de vie pour tout le monde
  - ✓ « J'ai le sentiment aux yeux de ma famille d'être plus présente ; c'est une source d'équilibre, surtout pour les enfants. »
  - ✓ « Je m'occupe de mes enfants le vendredi à partir de 17h, mais ce n'est pas systématique. »
  - ✓ « Mes enfants, je les vois, physiquement même si je suis dans mon bureau, même s'ils ont une nounou. On me dit : « ils ont de la chance vos enfants de vous voir souvent » : même si je suis la plupart du temps enfermée dans mon bureau. Et je fais des choses logistiques à des moments plus favorables (courses l'après-midi etc..) ; ainsi je gagne du temps en faisant les choses en décalé. Le matin, j'accompagne mes enfants à l'école, j'ai plus de moments pour eux et ils « ressentent ma « présence » de père, mais ils ont du mal à comprendre les « hachures », les moments où je suis ailleurs (2-3j d'affilé). » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « J'ai un confort de vie surtout vis à vis des trajets et ça place différemment le temps consacré à mon entourage. »
  - ✓ « J'ai pu consacrer du temps à ma vie familiale lors de l'adoption de ma fille ou de parents malades. J'ai pu continuer à travailler après un grave accident. Et j'ai pu faire tout cela, sans baisser de salaire, grâce au télétravail. Mais cela est facilité par mon activité tournée vers l'international (horaires décalés, habitude de travail à distance). »
  - ✓ « C'est très, bénéfique, car sinon je restais beaucoup plus tard le soir au bureau. J'étais là pour mon fils et quand mon mari rentrait, et c'était très agréable d'être présente pour eux. Après la crise (maladie), j'ai organisé ensuite mon temps de travail autrement, par ex : 1h avec mon fils au parc dans la journée et je retravaillais le soir plus tard. Au total, j'ai pu consacrer plus de temps à mon fils. »
  - ✓ « J'ai un temps personnel plus important, je peux déjeuner ces jours-là avec mon épouse et mes enfants, à midi. Ce sont surtout des libertés dans la gestion de ce temps là. » ( Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « J'ai eu un choc quand mon enfant petite s'est sentie délaissée, car je n'étais pas là souvent ; elle en est tombée malade et avec mon aîné j'ai senti manquer à certains « devoirs ». Il n'y avait pas d'autres compromis, entre la fidélité de mon engagement professionnel et le temps nécessaire consacré à ma famille : le télétravail s'est imposé. »
  - ✓ « Cela laisse beaucoup de temps libre, pour faciliter la vie de famille. C'est selon mon choix personnel. »
  - ✓ « J'ai profité du télétravail pour m'occuper de mes enfants et aménager la partage des tâches. » (Homme, 55 ans, Commercial-produits financiers dans les Assurances)
  - ✓ « J'ai l'impression d'avoir pu consacré plus de temps à ma famille, mais il faut demander à mon épouse et à mes enfants si c'est vrai ... »

**Analyse** : La souplesse dans la gestion des temps familiaux est évidemment un autre point positif du télétravail.

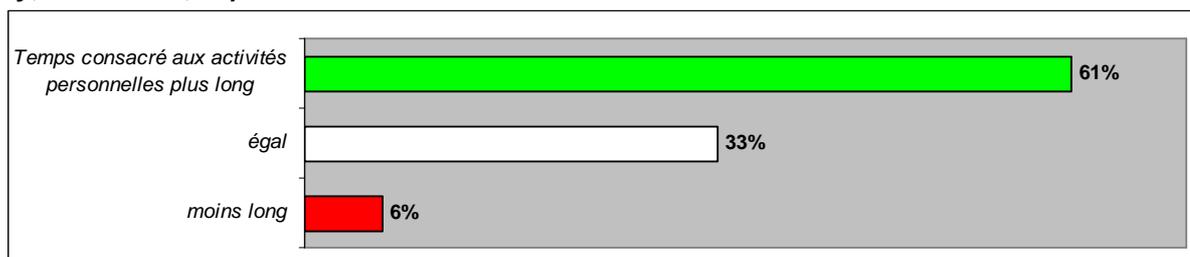
Les entretiens ont fait apparaître que cette souplesse demande de l'organisation et que la famille soit d'accord pour « supporter » les contraintes du télétravailleur ou de la télétravailleuse : le télétravail exige une famille « télétravail/compatible » (voir aussi question 4).

Il faut remarquer aussi cette souplesse est liée au travail à domicile et disparaît en grande partie si le télétravail est effectué en télécentre.

## 12 - Evolution du temps consacré à vos activités locales (vie associative, rencontre avec les voisins, sports collectifs, ...)



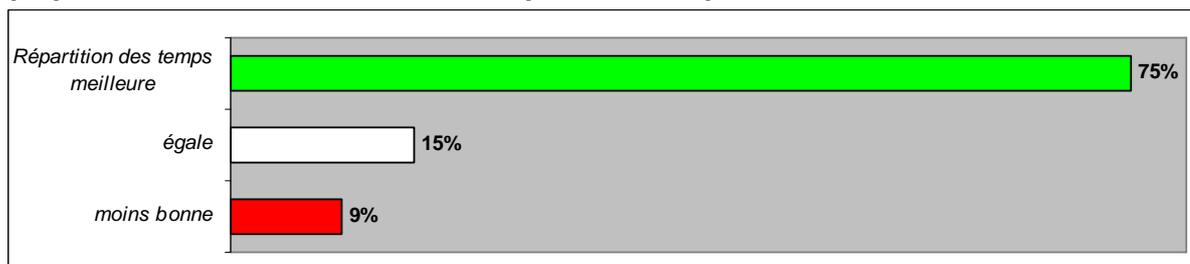
## 13 - Evolution du temps consacré à vos activités personnelles individuelles (jogging seul, hobby, formation, ...)



Les réponses 12 et 13 vont dans le même sens : pour les enquêtés le télétravail permet de dégager du temps pour d'autres activités.

- Souplesse dans les temps personnels, un facteur de « ressourcement » et d'épanouissement
  - ✓ « Cela laisse de la souplesse pour monter une association, la gérer, y participer (100% télétravail à domicile). » (Femme, 50 ans, dans le Téléservice)
  - ✓ « Si je suis hypertendu sur un sujet, j'ai la possibilité d'aller courir ; c'est extraordinaire pour évacuer ; et je rattrape plus tard. Un tour dehors d'1/4h ça fait déjà du bien : c'est une façon de rebondir agréablement et un facteur d'équilibre très important. Avoir des idées en marchant, en courant, ce n'est jamais une perte de temps. En entreprise, le cadre social et l'environnement n'est souvent pas extraordinaire, c'est toujours la même ambiance. »
  - ✓ « J'ai plus de disponibilité pour des choses personnelles, qui ne nuisent pas à ma productivité, car ce temps est « déplacé » dans la journée. J'ai un aménagement très personnel de mon temps de travail, et ça me donne un sentiment de « liberté » et de plénitude. » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « J'en ai profité pour faire un peu de sport (course à pied). »

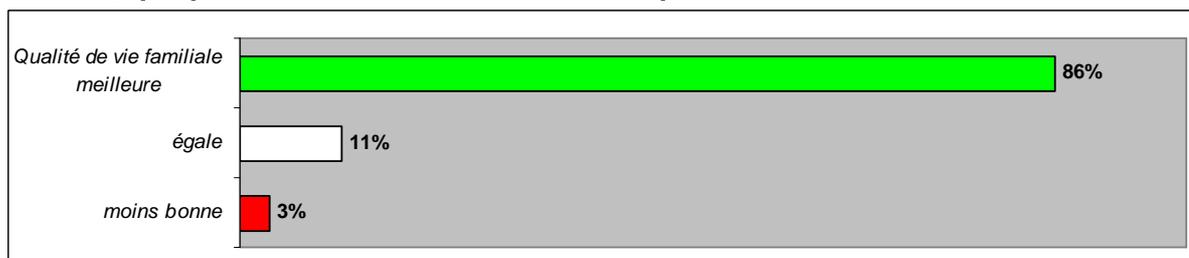
## 14 - Au total, que pensez-vous de la répartition "temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels" pour vous?



Très forte majorité pour juger que la répartition du temps leur paraît meilleure avec le télétravail.  
Mais les entretiens font apparaître qu'il faut apprendre à gérer les marges de liberté ainsi dégagées...

- Répartition des temps majoritairement ressentie comme très favorable et bénéfique, et qu'on a appris à gérer au fil du temps.
  - ✓ « C'est très bénéfique pour mon entourage et moi-même, car je suis moins fatiguée. Le jeudi soir, je suis plus relaxe parce que le matin je n'ai pas à me stresser. Ça peut un peu varier selon les contraintes (réunions importantes), dans ce cas là je m'adapte. » (Femme, 45ans, 2 enfants, Cadre, Responsable de Communication)
  - ✓ « On peut mieux décaler ses horaires dans le travail à distance, mais ce n'est pas pour ça qu'on travaille moins. J'ai l'impression que c'est tout mon mode de fonctionnement au travail qui s'est modifié. Au début, je m'habillais comme au bureau (costume, cravate) chez moi, ensuite je me suis décontracté. Je suis devenu télétravailleur tout le temps, même quand je suis au bureau. C'est devenu un mode de fonctionnement en soi, qui n'est plus géographique ; je m'autorise des absences « personnelles » même au bureau, que je rattrape ensuite le soir. L'objectif est de faire les choses, le lieu et l'heure n'ont pas beaucoup d'importance ; le temps qui y est consacré peut être éclaté ; le télétravail favorise cette approche. » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « C'est une situation qui me convient bien ; en 10 ans, j'y ai gagné et je maîtrise bien maintenant mes espaces de liberté. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
  - ✓ « Je ne vois pas vraiment de différence, c'est juste la répartition de mon temps professionnel qui a changé. Je ne travail plus aux mêmes heures, mais je travail beaucoup plus. »
- Pour profiter d'une meilleure répartition des temps, il faut de l'organisation et une grande discipline
  - ✓ « Entre ma femme et moi, on a un effort de calendrier parfois monstrueux à faire, car elle aussi télétravail et travail à Paris. Mais nous l'avons choisi et on en est très satisfaits. »
  - ✓ « Le télétravail est très accessible aux célibataires, probablement plus difficiles avec des enfants. Il faut être très organisé et savoir se fixer des limites pour que l'une des bulles professionnelle ou personnelle ne prenne pas le pas sur l'autre. Le télétravail ne convient pas à tout le monde. » (Femme, cadre de recherche, sans enfant, pas de contrat, enquête par questionnaire)
  - ✓ « Le télétravail demande une discipline aussi bien pour débiter sa journée de travail à des heures "normales", mais aussi pour la terminer à des heures raisonnables : l'outil de travail étant toujours à disposition, parfois "difficile" de s'arrêter. Heureusement la vie de famille (surtout avec enfants) est là pour recadrer tout cela. » (homme, 2 enfants, enquête par questionnaire)
  - ✓ « Concernant le lieu d'exercice du télétravail, je crois qu'il faut privilégier a priori le bureau à domicile plutôt que dans un télécentre qui peut finalement être loin de chez soi, et pour lequel on n'en verra pas trop les bénéfices. Problème de la campagne certes, mais je me suis vu, dans cette situation de télétravail, faire 2 allers-retours dans la journée pour un rendez-vous chez le médecin alors que je n'en aurais fait qu'un si j'avais travaillé à domicile. Les télébureaux partagés c'est très bien pour rassurer l'employeur qui ne fait pas confiance ! mais il faut surtout voir cette solution pour des personnes qui n'ont pas envie de travailler chez elles et/ou qui appréhendent de se retrouver toutes seules à la maison. » (Femme, 40 ans, 2 enfants habitant dans un petit village, travaillant en télécentre 3 jours par semaine)
  - ✓ « Il faut bien s'organiser, pour mon cas (20h/semaine), j'ai pu être disponible pour les horaires d'école matin/midi/soir et le mercredi. » (Femme, 1 enfant, employée, enquête par questionnaire)

## 15 - Au total, que pensez-vous de l'évolution de la qualité de votre vie familiale?



Très forte majorité pour juger que la qualité de la vie familiale leur paraît meilleure avec le télétravail. Y compris (à 76%) les télétravailleurs qui déclarent un temps de et une charge de travail plus élevés (voir questions 5 et 6).  
Mais les entretiens font apparaître que cela n'est pas toujours très simple...

- Source d'équilibre de vie, en majorité
  - ✓ « Pour moi, c'est un équilibre vie privée - vie professionnelle meilleur, car je suis plus présente pour mes enfants. Déjà un jour par semaine, c'est une source de satisfaction. » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « C'est très bénéfique pour la famille. »
  - ✓ « J'en sais rien ? Mon mari le dirait. Avec mon mari on télétravail côte à côte la semaine, mais le week-end, je fais 100% enfants et familles (avant je travaillais moins tard le soir, mais le week-end). » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
  - ✓ « Evolution de la vie familiale très bonne. »
  - ✓ « Evolution très positive »
- Mais nécessité d'être vigilant pour réussir le « partage des temps »
  - ✓ « Les plages familiales et professionnelles sont très séparées et clivées entre semaine et week-end – vacances : sacralisation du week-end et des vacances, avec interdiction de me joindre à ces moments là (sauf cas extrêmes). Je fais une coupure nette entre ma vie professionnelle et ma vie familiale. C'est indispensable vu mon rythme de travail dans la semaine, car je suis consciente des dangers : maladies, santé, famille, sérénité... »
  - ✓ « Il faut savoir à la maison départager nettement les moments professionnels et les moments privés. Cela implique de la rigueur, de la discipline, être professionnelle et bien structurée. Il y a beaucoup de gens qui peuvent ne pas se sentir bien en travaillant chez eux, ne pas avoir envie d'emmener de l'activité professionnel dans un cadre privé, qui préfèrent garder une coupure nette, une totale étanchéité. »
  - ✓ « Attention, ce peut être une fausse bonne idée quand on a des enfants petits à côté, car ça peut devenir ingérable. De plus quand on est là on est facilement sollicité par les uns et les autres pour tout et n'importe quoi. Il faut savoir mettre les choses à leur place : un minimum d'organisation et de rigueur, et que les autres le comprennent. Certaines personnes peuvent avoir des difficultés avec cela, ils n'en sont pas forcément capables. » (Homme, 50 ans, expert-support en animation vente dans les télécoms)

**Analyse** : Pour 1 télétravailleur sur 3, le temps et la charge de travail ont augmenté avec le télétravail (questions 6 et 7).

Pourtant la plupart d'entre eux (76%) déclarent que leur qualité de vie familiale s'est améliorée. C'est le paradoxe du télétravail : « Plus de temps et de charge de travail / plus de qualité de vie ».

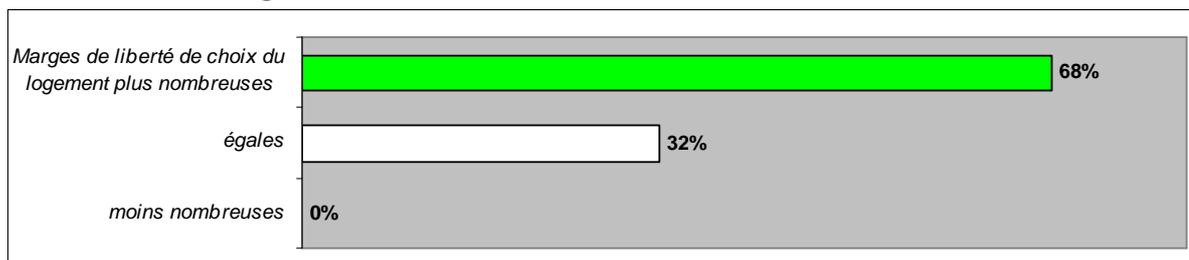
Il n'est pas certain que beaucoup de salariés puissent vivre et accepter les contraintes de ce paradoxe.

Il n'est pas certain non plus que beaucoup de salariés aient la possibilité de réussir le « partage des temps » qui exige beaucoup de capacités d'autonomie et d'auto-organisation.

D'autre part, certains des avantages liés au télétravail (marges de liberté dans la gestion des temps (8), souplesse dans les temps familiaux (11), ...) à domicile ont tendance à disparaître si le télétravail est effectué en télécentre

## Evaluation du télétravail selon des critères ENVIRONNEMENTAUX et ECOLOGIQUES

### 16 - Evolution des marges de liberté dans le choix du lieu de votre résidence



Comme nous l'avons vu (question 9), dans notre échantillon, 25% des télétravailleurs ont changé de domicile à l'occasion du télétravail, en général pour passer d'un appartement à une maison individuelle (dans 80% des cas cette maison est plus éloignée de leur entreprise).

### Les entretiens révèlent deux catégories de télétravailleurs :

- Ceux qui ont pu en profiter pour bouger, c'est à dire surtout s'éloigner de l'Île-de-France ou d'une grande ville
  - ✓ « On voulait changer, quitter la région parisienne : ça a précédé le télétravail. Notre résidence secondaire est devenue principale (3 enfants). Avant j'avais envie de tout plaquer, mais avec la solution télétravail, j'ai réfléchi et j'ai tenté les déplacements (avantage d'avoir une grande capacité de concentration n'importe où, y compris dans les transports) et ça a marché. (Femme, Cadre sup., 3 enfants)
  - ✓ « Habitant Reims, j'ai été envoyé à Paris, pour mon travail ; au début j'ai habité Paris et je retournais à Reims le week-end. J'ai demandé le télétravail de façon à pouvoir rester chez moi (2J/s et n'aller à Paris que 3j), ce qui dans ce cas devient très supportable. Sinon, j'aurais dû changer de poste et de métier. Le choix de la résidence a été préalable au choix du télétravail. Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « On manquait d'espace et on a fait un choix d'environnement, et j'ai changé de travail et donc été obligé de télétravailler. Changer de lieu et devenir nomade dans le travail (avec le télétravail), c'est extraordinaire pour se poser des questions et rebondir, car on voit autre chose dans un autre environnement. Aujourd'hui 4000 personnes font cela tous les jours : travailler à Paris et habiter en province. » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « Cela faisait longtemps qu'on voulait s'éloigner de Paris (Eure et Loire). On a commencé par la banlieue, puis petit à petit on est arrivé à la campagne ; et là plus possible de garder le même poste si je ne télétravaillais pas. Le télétravail m'a permis de m'éloigner, tout en, gardant le même job, mais à une époque où ce n'était pas encore faisable facilement, techniquement et culturellement. »
  - ✓ « Ça m'a permis de quitter Paris et de gagner énormément en qualité de vie, par rapport à mes enfants et à mon mari. » (1j/s)
  - ✓ « Je peux ainsi habiter la campagne, loin de Paris, avec une qualité de vie et des coûts moins élevés. » (1-2j/s)
  - ✓ « J'ai travaillé à Paris, et le télétravail est une réponse à une situation où une partie de travail pouvait être faite chez moi en Bretagne. Je pouvais continuer à y résider et rendre plus compatible vie professionnelle et vie familiale. Aujourd'hui, j'habite et je travaille en Bretagne et je rayonne sur la région. Je partage mon activité entre mon bureau et mon domicile. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
- Ceux qui sont restés sur place, en particulier ceux qui ont pu garder ainsi leur poste de travail
  - ✓ « J'ai pu rester en province, où il n'y avait plus de travail pour moi. Je peux profiter à la fois d'un endroit géographique sain et agréable, et faire un métier qui me plaît. » (Femme, 50 ans, dans le Téléservice)
  - ✓ « Je n'ai pas changé de lieu de résidence. »
  - ✓ « Je suis resté là où j'étais en banlieue. »
  - ✓ « Je suis resté au même endroit. »
  - ✓ « Je suis restée sur place, à Paris, comme avant. »
  - ✓ « Je suis restée dans mon lieu de résidence, en province ; cela m'a permis de le faire malgré ma maladie. »
  - ✓ « Mon lieu de résidence était en Bretagne, le télétravail m'a permis de revenir vivre et travailler en Bretagne; pour moi c'était un critère de choix et de décision. »

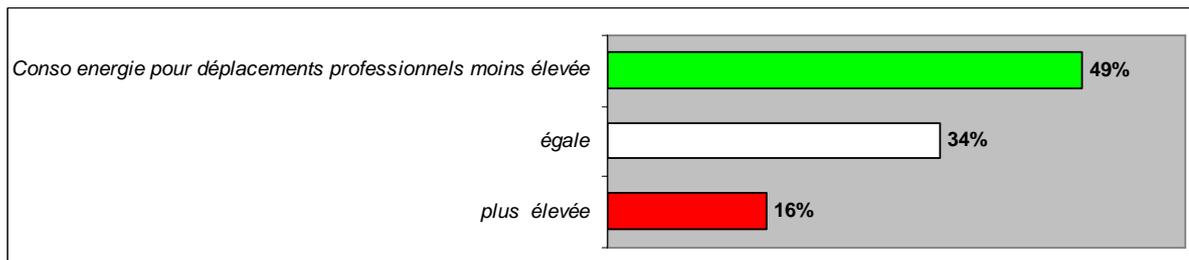
- ✓ « Je peux rester habiter en Province, car c'est difficile de trouver de l'emploi dans la région. (5j/s). Ce mode de travail correspond bien à mon attente et à mes besoins, tant géographiques que personnels. »

**Analyse** : Confirmation du constat de la question 9. En permettant plus de liberté dans le choix du lieu de résidence, le télétravail n'est pas obligatoirement une source de réduction du temps de trajet domicile/travail.

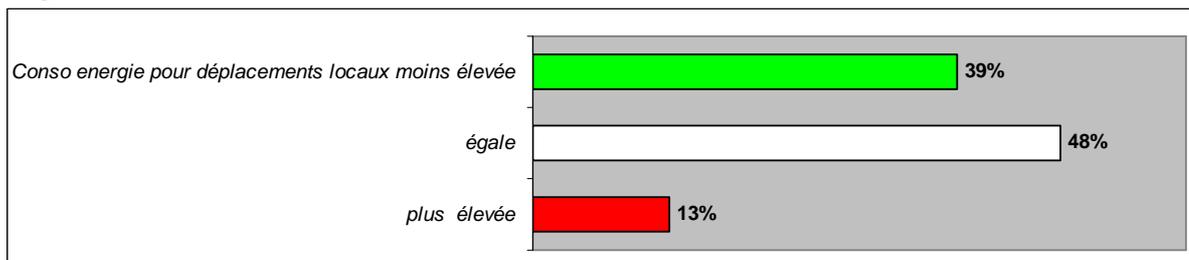
Il n'est pas non plus toujours une source d'économie d'énergie pour les transports ... : le télétravail n'est pas toujours « vert »

...

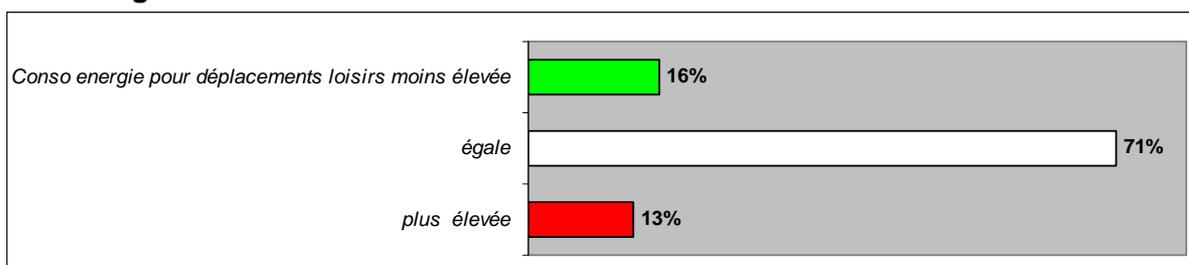
**17 - Avez-vous l'impression que votre consommation d'énergie pour vos déplacements professionnels (hors trajet domicile/travail) a changé?**



**18 - Avez-vous l'impression que votre consommation d'énergie pour vos déplacements locaux a changé?**



**19 - Avez-vous l'impression que votre consommation d'énergie pour vos déplacements de loisirs a changé?**



- Il a été difficile de répondre, car un avantage peut être compensé par un inconvénient, notamment dans l'utilisation de l'énergie (transports plus lointains, chauffage en double, ..)
  - ✓ « Pour le transport, c'est très net d'un point de vue CO2. Mais pour les dépenses d'énergie en général, je ne sais pas. »
  - ✓ « Il y a moins de gens qui se déplacent, donc moins de CO2 : ça devrait être favorable. Mais aussi développement personnel durable : capitaliser sur soi, évoluer, grandir. Et le télétravail peut être un facteur indispensable pour cela, ça rejoint la question de la liberté. Le télétravail est une des premières étapes pour faire d'avantage confiance aux individus, s'appuyer sur leur potentiel et les mettre en situation de le faire et non d'essayer de les mettre dans des modules tout faits, des schémas semblables pour tous ; tout le monde y gagnerait, y compris l'employeur. »
  - ✓ « Cela favorise un peu, car on n'est plus sur les routes. »
  - ✓ « C'est difficile à dire, car d'un côté moins de transports et moins de voitures surtout, mais de l'autre, on chauffe et consomme de l'énergie à la maison : ça se compense sans doute. »

**Analyse** : Dans notre enquête, les réponses à ces questions sur la consommation d'énergie sont difficilement exploitables :

\* Dans l'enquête quantitative par questionnaires sur Internet, il y a beaucoup de « sans réponse ».

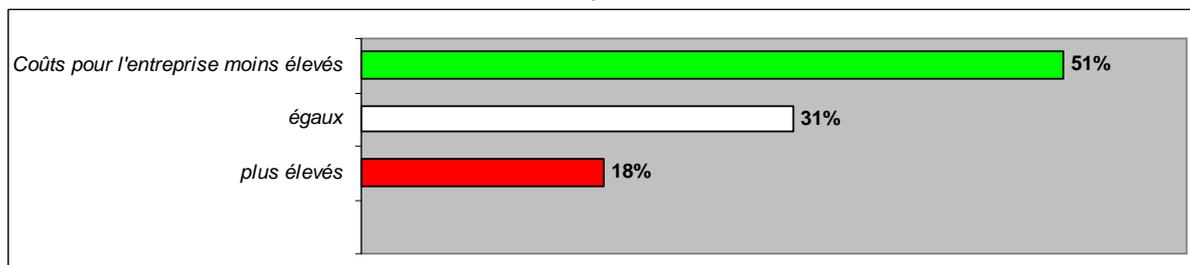
\* Dans les entretiens approfondis, les enquêtés se sont très peu exprimés sur ces questions

En effet, les télétravailleurs, pas plus que les autres salariés ne disposent de compteurs pour mesurer la consommation d'énergie.

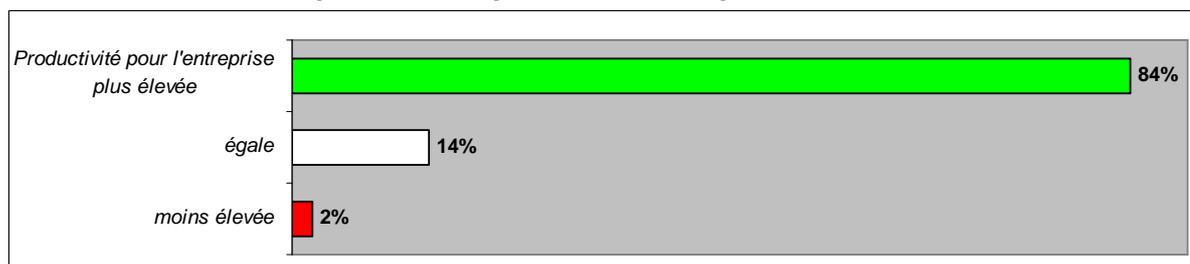
Exemple d'ambiguïté : 68% pensent que les temps de trajet sur un mois sont moins longs (question 10) mais seulement 49% pensent que la consommation d'énergie a baissé...

## Evaluation du télétravail selon des critères ECONOMIQUES

### 20 - Quelle évolution des coûts pour votre entreprise (en tenant compte des coûts d'investissement et de fonctionnement) estimez-vous?



### 21 - Quelle évolution de la productivité pour votre entreprise estimez-vous?



Quasi unanimité pour estimer que la productivité est plus élevée.

Le télétravail est une bonne affaire pour l'entreprise plus par l'augmentation de la productivité que par les économies de coûts. (voir aussi la question 4 sur la qualité du travail produit)

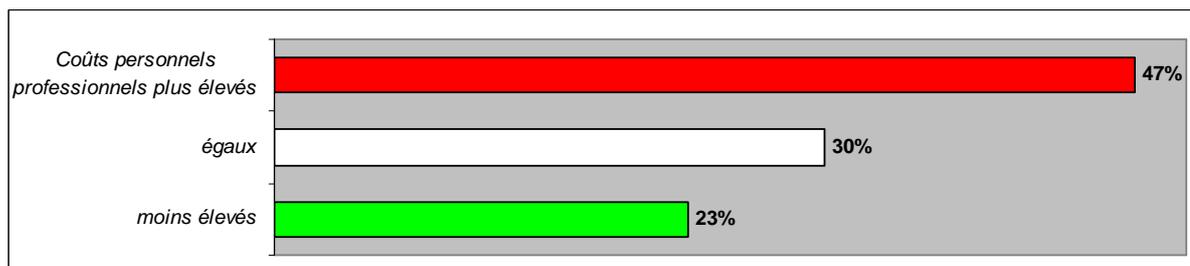
### Dans les entretiens, les télétravailleurs confirment les chiffres ci-dessus:

- les frais sont jugés minimes pour l'entreprise ... car souvent à la charge du salarié (cf. question 22) et la majorité des enquêtés n'a aucun contrat stipulant les modalités de prise en charge
  - ✓ « Cela lui coûte un peu, car j'utilise plus mon téléphone mobile d'entreprise. »
  - ✓ « C'est très rentable pour l'entreprise : coût quasiment nul (elle paie la moitié de mes transports) pour un bénéfice de 200% (doublement de mon CA). Pour le reste, c'est moi qui ai pris les charges pour eux. »
  - ✓ « Pour l'entreprise, ça lui coûte un peu, mais compensé largement par le gain de productivité et d'activité en tant que telle. » (Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « Au début (il y a 20 ans), l'entreprise a participé à m'équiper (micro, téléphone, etc.). Maintenant, c'est tout à mes frais. Ça ne change rien actuellement en coût pour l'entreprise, car je partage un bureau avec quelqu'un. Tant que c'est ponctuel et par endroit, ça ne change rien pour l'entreprise. »
  - ✓ « Pour l'entreprise, c'est tout bénéfique, car zéro jour d'arrêt maladie pendant 6 mois, avec une productivité inchangée. »
  - ✓ « Ça coûte à l'entreprise surtout en connexion 3G (car pas d'ADSL dans le secteur), et mobile. Mais il n'y a pas de volonté du management de faire du télétravail, pas d'organisation faite pour ça ; c'est globalement mal vu. »
  - ✓ « L'entreprise est gagnante à tous points de vue : efficacité très bonne, équipements déjà existants chez moi (mobile, wifi), la 3G est le seul coût mais je ne l'utilise qu'en vacances, si urgences. » (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable Formation)
- La productivité est majoritairement estimée comme aussi bonne, voire meilleure pour l'entreprise
  - ✓ « Je suis vue comme efficace par l'entreprise, car très structurée. Avant de débiter, on teste en ligne votre expérience : mises en situation, connaissances, comportements, relatifs à l'activité proposée. Puis période d'essai, et là je suis contrôlée, écoutée, avec réaction en direct : contrôle de la qualité et de l'assiduité au travail. C'est ouvert, ce n'est pas caché. L'entreprise me donne ainsi un certain nombre de missions dans l'année et assure ma formation. » (Femme, 50 ans, Dans le Téléservice)
  - ✓ « En productivité, l'entreprise est gagnante, car plus de flexibilité. Par exemple, quand mon fils a été malade, j'ai pu rester avec lui et continuer à télétravailler au lieu de poser des congés (pour enfants malades limités à 12 dans l'année). De même, en cas de grèves, on s'arrange à l'avance et on reste travailler à la maison ; c'est plus efficace et rentable pour l'entreprise. »

- ✓ « Un accord a été mis en place au départ pour raison de pandémie, mais c'est faux ; ils ont refusé le télétravail à une personne enceinte qui avait beaucoup de trajet. Les coûts sont positifs pour l'entreprise, car moins d'absentéisme potentiel pour maladie et moins de frais de déplacement en plus d'une productivité meilleure ; globalement c'est rentable pour elle. »
  - ✓ « Productivité très forte : bénéfice réalisé 200%. »
  - ✓ « Pour l'entreprise qui m'emploie, c'est très rentable, moins de frais de bureau, de surface, d'équipements. C'est stipulé dans le contrat : « vous vous engagez à tout mettre en œuvre pour pouvoir travailler à votre domicile ». Je suis responsable de tous les problèmes chez moi : panne d'électricité, sécurité etc. (c'est dans mon contrat). (Femme, 50 ans, dans le Dans le Téléservice)
  - ✓ « Cela leur convient, car je suis soumis à objectifs-résultats, avec un CA que je produis qui leur convient. Je fais régulièrement un reporting. »
  - ✓ « J'ai l'impression de vraiment commencer ma semaine de travail après ma journée de télétravail (surtout si elle est au début). C'est très bénéfique, surtout en période de grèves (ce qui devient une horreur de se déplacer en IDF), et l'entreprise y est gagnante. » (Homme, 50 ans, Expert-support en Animation-Vente dans les Télécoms)
- Mais l'entreprise aurait un intérêt à organiser, piloter et contractualiser le télétravail pour en tirer de meilleurs bénéfices
    - ✓ « L'entreprise y gagnerait, si c'était officiel et organisé : coûts de bureau et de déplacements professionnels en diminution. »
    - ✓ « La productivité reste inchangée, mais il faut que ce soit avec des personnes de confiance, ou sinon il faut savoir manager en traçant et en vérifiant le travail des télétravailleurs. »
    - ✓ « Il n'y a pas d'organisation construite, donc pas de sources d'économie pour l'entreprise. Ils acceptent juste parce que les résultats sont là et par rapport à mon métier, cela n'a pas d'incidence sur leurs coûts. C'est une sorte de délégation à un membre de l'encadrement, une forme de reconnaissance. »
    - ✓ « Mais si le télétravail se généralisait, ça changerait, le travail ne s'organiserait pas de la même façon dans les bureaux. »
    - ✓ « C'est l'entreprise qui m'a aidée ; ils en sont contents. Mon responsable est passé et apprécie mon mode de travail ; ils en tirent un bénéfice et ça se passe vraiment bien. » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)
    - ✓ « Dans mon bureau où j'étais seul, ils sont maintenant trois, et moi je me connecte de temps en temps au passage. » (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Formation)
    - ✓ « Pour une entreprise le télétravail, c'est fidélisant, surtout pour les jeunes et les âges moyens, et qui ont des métiers qui le permettent. »
    - ✓ « Il faudrait repenser l'organisation au total, avec des bâtiments inoccupés et des plateaux très peu occupés. Car, il faut bien quand même se voir, se réunir, se retrouver ensemble et ça coûte. On pourrait faire des tours de rôle pour occuper les locaux, mais c'est la négation d'être avec les autres. Et puis, je reste attaché à un local, un endroit spécifique où on va travailler et qui nous « appartient » un peu ; se sentir chez soi dans l'entreprise est meilleur pour le travail : notion de lien et aussi de lieu dans lequel on travail. » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
    - ✓ « Il n'y a aucun accord officiel, rien n'est formalisé. Dans mes missions (pôle emploi) j'ai : comment construire un dossier de télétravail ? comment met-on en place le télétravail ? Je dois convaincre les organisations à utiliser le télétravail : Economie de déplacements, augmentation de la productivité, favoriser le développement durable, rationalisation des espaces de travail, gains importants sur l'immobilier. Cette mission de promotion des services à distance doit se poser au niveau de la DG. Mais au niveau central, la problématique sur ce sujet n'est pas encore bien avancée. Le télétravail va augmenter, mais pour quel type d'activité ? de métiers ? de procédures ? avec quelles gestions des RH ? Il me faut dresser une carte des avantages, inconvénients, enjeux et questions qui se posent, mais je ne suis pas décisionnaire. » (Homme, 55 ans, Conseiller technique Pôle Emploi)
    - ✓ « Mon entreprise de Télécoms a un « produit » qu'elle promeut (outils de télétravail), mais qu'elle n'applique pas chez elle, à cause de raisons tordues et fausses. Officiellement, l'entreprise ne veut entendre parler de télétravail que dans des cas marginaux (1 ou 2j/s) de manière limitée. L'Accord ne prend pas en compte tous les cas utilisés dans l'entreprise : fréquents et/ou invisibles, seulement quelques cas bien répertoriés (ex : le télétravail ne reconnaît pas les cas de « nomadisme »). Il n'y a aucun cadre vraiment juridique, derrière de nombreuses pratiques officieuses. Au début, je l'ai fait dans un cadre juridique mais plus maintenant. »

**Analyse :** Pour les télétravailleurs de notre échantillon il semble certain que leur entreprise est largement bénéficiaire de leur télétravail car leur productivité est meilleure. Mais les entretiens font apparaître que cette augmentation de productivité n'est pas spontanée : elle exige une mise en place par l'entreprise d'une organisation adaptée. Il y a aussi une forte demande de formalisation et de contractualisation.

## 22 - Quelle évolution de vos coûts personnels liés à l'activité professionnelle de télétravail estimez-vous?



Assez nombreux sont ceux qui estiment que les coûts personnels sont plus élevés ... en réponses aux questionnaires. Mais dans les entretiens, très peu d'exemples de coûts supplémentaires sont donnés sauf pour l'aménagement d'un espace dédié au télétravail.

- Les coûts supplémentaires sont souvent peu pris en compte car les interviewés estiment qu'ils sont « compensés » par les autres avantages du télétravail ...
  - ✓ « Tous les coûts matériels sont à ma charge mais au total je m'y retrouve. »
  - ✓ « Ça passe inaperçu, tant les bénéfices financiers (liés à la productivité) sont importants. »
  - ✓ « Je ne ressens pas vraiment les coûts, ils doivent se compenser ; ils ne sont pas exorbitants : wifi par l'entreprise, moins sur les transports, moins cher de manger chez moi, mais hiver chauffage plus cher etc.... »  
Femme, 45ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « Au total, je pense qu'on est gagnant sur les coûts, car les bénéfices sont très forts sur le reste, donc on ne les ressent pas vraiment. » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « Les frais qu'on peut avoir « compensent » largement les gains qualitatifs que j'ai par ailleurs. Je ne suis pas prêt à perdre ma qualité de vie par rapport aux frais engagés nécessaires, mais assez minimes. Mais il faudrait que ça soit pris en compte par l'entreprise. Il ne faut pas que ces coûts soient un frein à ce type d'activité et à sa demande. (Homme, 50 ans, 1 enfant, Informaticien)
  - ✓ « Le défaut, c'est l'imprimante qui coûte cher, car difficile de lire des docs importants sur écran. Le reste, c'est moi qui paie, je n'ai eu aucune exigence en la matière car on m'avait accordé facilement le télétravail. Je ne suis pas sous l'accord d'entreprise, qui lui me donnerait le droit à être payé de mon matériel. C'est négligeable en électricité et en coûts globaux, car les avantages du télétravail et de la qualité de vie sont supérieurs ; ça n'a pas de prix et mon salaire est confortable. »
  - ✓ Au début, j'avais l'ordinateur, l'ADSL et le téléphone payés par l'entreprise, ce qui n'est plus le cas. En plus, j'ai un surcoût en chauffage important (car électrique individuel) et il faut maintenir une température à 22-23° quand on ne bouge pas ; alors qu'avant l'appartement était vide dans la journée. » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Cadre supérieure Ressources Humaines dans les Télécoms)
- Pour beaucoup de télétravailleurs, ce n'est pas une question pour eux
  - ✓ « Ça me coûte moins : coût de la vie en province vis à vis de Paris est tellement énorme que les coûts des transports (dont la moitié a été prise en charge par l'employeur au bout d'un an) ne sont pas importants. Financièrement nous y avons beaucoup gagné, au total je m'y retrouve largement. »
  - ✓ « J'ai négocié tous les coûts (technologiques, déplacements,...) qui sont payés par l'entreprise. » Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « Pour le développement durable : c'est une vraie bonne idée, si on peut concentrer ses déplacements, les maîtriser et bien les construire : trajets seulement utiles ; sinon je refuse, car ça coûte trop en transports. Je suis ferme dans les RV, cela m'oblige à plus de rigueur. » » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « Je n'ai pas de frais de déplacement (100% à domicile), pas de frais de repas trop élevés (comparé aux repas en RP beaucoup plus chers). J'ai l'impression d'avoir moins de frais. Au total, je pense que je m'y retrouve. » (Femme, 50 ans, dans le Téléservice)
  - ✓ « Au total, je pense qu'on est gagnant sur les coûts, car les bénéfices sont très forts sur le reste, donc on ne les ressent pas vraiment. »
  - ✓ « Je consomme comme d'habitude, pas de surcoût significatif, car le « gain » est plus important. L'accord d'entreprise est bien rédigé, incitatif, mais pas compatible avec tous les métiers. » (Homme, 50 ans, Expert-support en Animation-Vente)
  - ✓ « Je suis gagnante sur toute la ligne, car je ne me déplace pas, et toute mon installation est payée par l'entreprise. » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)

- ✓ « Les coûts sont mineurs, à la marge sur 1j/s. Je n'ai pas de perte, le facteur économique ne joue pas sur si peu de temps, c'est anecdotique ; mais gros gains sur l'immobilier personnel, l'espace, la verdure. »
  - ✓ « Aucun coût pour moi personnellement, car je suis sous un régime d'enveloppe de frais. »
  - ✓ « Pour ma part, il y a eu un avenant sur mon contrat de travail. Cela définit le temps de travail, le lieu de travail et les déplacements au siège de l'entreprise. Sinon, on m'a fourni tout le matériel, je n'ai eu qu'une table de bureau à acheter. Dans d'autres cas, le salarié peut utiliser son matériel personnel (ou se procurer du neuf) mais l'employeur dédommage "l'usure". Il y a aussi les charges à faire amortir dans le salaire: pendant que vous êtes chez vous, vous devez vous chauffer et vous consommez de l'électricité.
  - ✓ « Dans mon cas, nous ne sommes pas partis dans des calculs aussi savants. J'avais ce détail en tête pendant les négociations et ce qui a été décidé est correct. »
- Coûts d'aménagement à domicile : tous les cas de figure existent, depuis la pièce aménagée en vrai bureau, jusqu'au micro portable utilisé dans son lit ; avec des coûts de TIC pris plus ou moins en charge par l'entreprise ou le salarié
    - ✓ Je n'ai pas de pièce dédiée, mais un bureau dédié. J'ai pris moi-même un abonnement Internet avec téléphone illimité (car je fais du phoning). J'ai mon propre matériel : micro + imprimante à ma charge. »
    - ✓ « J'ai un bureau dédié avec un P.C. portable uniquement consacré au travail. »
    - ✓ « J'ai un espace dédié et un poste de travail dédié, j'ai tout en double chez moi (docs, bouquins etc...), j'ai recrée mon bureau sur place. J'ai un ordinateur personnel, avec abonnement Internet perso, plus un portable du bureau, sur lesquels personne d'autre n'a accès. » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
    - ✓ « J'ai un petit bureau dédié chez moi, mais je peux travailler n'importe où ailleurs. »
    - ✓ « J'ai une pièce dédiée et fermée, plus la micro informatique à ma charge. »
    - ✓ « J'ai chez moi exactement les même conditions techniques qu'au bureau. Dans l'accord d'entreprise, ils prévoient même un siège ergonomique et une imprimante : 2 choses que je n'ai jamais eues, car l'accord resté officieux ou plutôt non appliqué. Je travaille sur la table de la salle à manger ou sur celle du salon ; je n'ai pas de surface dédiée, mais je ne fais qu'1j par mois. »
    - ✓ « Je n'ai pas d'endroit particulier, je m'installe là où il y a de la place. »
    - ✓ « J'ai dédié un lieu pour mon télétravail et personne n'y vient. Il est important de ne pas mélanger les deux (professionnel et privé, sur place chez soi). J'ai un ordinateur professionnel, différent de mon ordinateur privé. »
    - ✓ « J'ai un bureau dédié et fermé, pas de passage, très tranquille, mais j'y suis rarement. Je travaille n'importe où dans la maison ou sur ma terrasse. Comme coût, je n'ai que la live box. » (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable Formation)
    - ✓ « J'ai un micro portable et un téléphone de l'entreprise que j'emmène partout. »
    - ✓ « L'entreprise m'a aménagé un bureau personnel, dans ma maison, la médecine du travail est venue voir (télétravail thérapeutique), avec fauteuil, ordinateur, fax, internet etc....Je n'ai pas l'impression d'avoir des coûts particuliers, ce n'est pas sensible. » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)
    - ✓ « J'ai un bureau à mon domicile, mais les outils informatiques sont les miens, sauf le mobile professionnel. »
    - ✓ « Il faut absolument avoir une pièce dédiée, c'est indispensable ; c'est très important d'avoir un espace personnel qui me rappelle mon travail, et pas forcément agréablement d'ailleurs. Quand on a beaucoup de place, ce n'est pas un problème, mais si c'est petit, ça peut devenir insupportable, énervant pour soi-même ou son entourage (et avec les enfants en plus...) » Homme, 55 ans, Commercial Produits financiers dans les Assurances)
    - ✓ « Il faut impérativement se réserver une pièce pour le télétravail: pour distinguer les différents moments de la journée » (cadre supérieur, homme, sans enfant)
    - ✓ « Je manque de place chez moi, ce n'est pas pratique. »

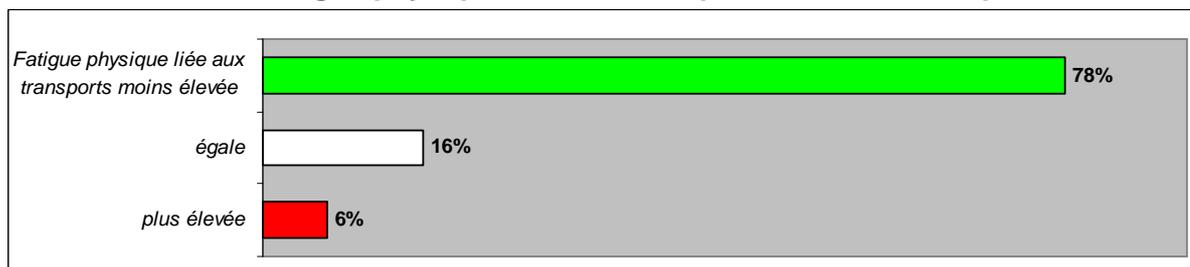
**Analyse :** Dans l'enquête par questionnaires, il apparaît que les télétravailleurs qui estiment avoir des coûts personnels supplémentaires sont assez nombreux. Mais dans les entretiens, ces coûts ont tendance à être minorés car ils sont « compensés », pour l'échantillon analysé, par les avantages du télétravail.

Par contre, il apparaît clairement qu'il soit nécessaire de disposer d'un logement télétravail-compatible (surface, pièce dédiée, connexions, matériels ergonomiques).

Pour celles et ceux qui ont signé un contrat écrit (seulement 41%), dans le cadre d'un accord d'entreprise, les coûts et les problèmes d'aménagement sont pris en charge par l'entreprise.

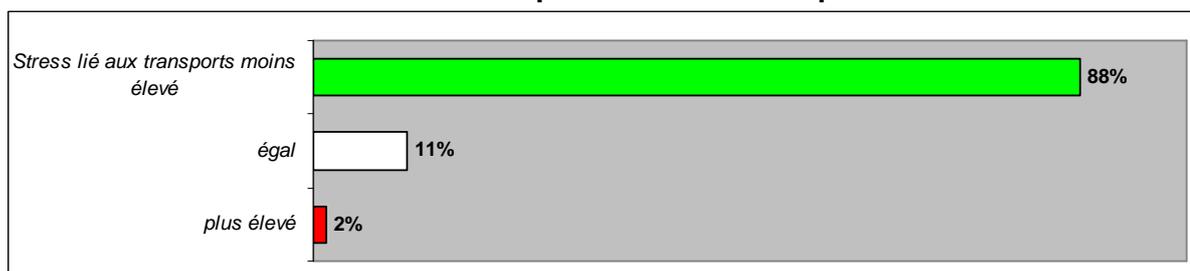
## Evaluation du télétravail selon les conséquences sur la SANTE et la VIE PERSONNELLE

### 23 - Évolution de votre fatigue physique liée aux transports domicile/entreprise



Très forte majorité pour estimer que la fatigue physique liée aux transports est moins grande

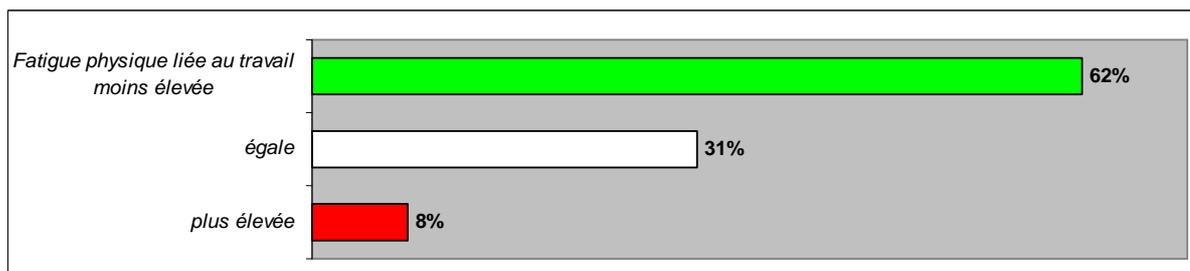
### 24 - Évolution de votre stress lié aux transports domicile/entreprise



Point fort du télétravail : majorité encore plus élevée pour estimer que le stress lié aux transports est moins important

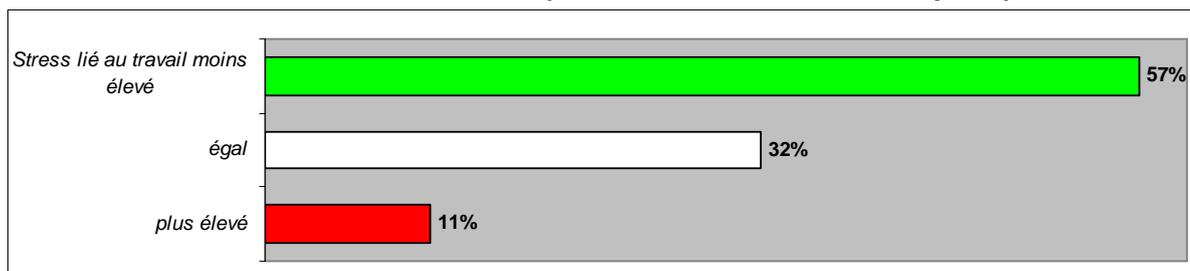
- Au cours des entretiens, le gain en fatigue physique, liée aux transports, revient en permanence, surtout pour les salariés dont l'entreprise est en Île-de-France. Il n'est pas proportionnellement lié au nombre de jours de télétravail, car pour beaucoup, même 1 jour est déjà ressenti comme un gain estimable pour la semaine entière (rupture de rythme, mode de transports différents...)
  - ✓ « Moins de fatigue du au temps de transport et au monde dans les transports en IDF. »
  - ✓ « Je suis moins fatigué par les transports. Le TGV est moins fatiguant que les transports franciliens (métro, RER, embouteillage...). Je ne pourrais pas aller au delà de 3j/s à Paris. (Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « Je suis beaucoup moins fatigué, car sinon j'ai 3h debout dans les transports (IDF) : pénibilité, « sentiment d'agression », tassement des gens...etc. »
  - ✓ « Dans mon cas particulier, j'avais une raison de santé au début pour le faire : sinon j'aurais été plus fatigué (transports) ou j'aurais gagné moins car j'aurais été obligé d'être à temps partiel. »
  - ✓ « Grâce au télétravail, je n'ai eu aucune fatigue physique liée aux transports, car je ne me déplaçais pas, ne pouvant à peine supporter la station assise en période de crise (maladie). »
  - ✓ « Le rythme global moins difficile. Cela permet une rupture de rythme sur un plan physique qui est très bénéfique. » ( Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
  - ✓ « Le transport n'est plus un moment perdu, car il devient intégré dans votre travail ou loisir, mais est pensé : parties personnelles et professionnelles sont imbriquées. Dans le TGV, je peux travailler, me reposer ou m'enrichir. » » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « C'est très « payant » physiquement. »
- Le stress lié aux transports baisse aussi
  - ✓ « J'ai beaucoup moins de stress : on ne se dit pas qu'on ne va pas arriver à l'heure au bureau, ou pour récupérer les enfants etc.. »
  - ✓ « Il y a une différence importante les semaines où je dois aller tous les jours à Paris. Si le vendredi je télétravail, j'aborde le week-end moins fatiguée, comme si le télétravail était un sas de décompression. »
  - ✓ « Le stress des horaires de trains me pesait beaucoup ; maintenant je ne cours plus, le télétravail m'a fait prendre du recul, même quand je vais au bureau. » (Homme, 50 ans, Expert-support Animation-Vente dans les Télécoms)
  - ✓ « Je suis dispensée du stress des transports, de l'environnement et de l'ambiance de travail. »
  - ✓ « Je suis moins stressé par rapport aux déplacements, je travaille à mon rythme. »

## 25 – Évolution de votre fatigue physique liée au travail (télétravail + travail en entreprise)



Autre point fort du télétravail : d'après notre échantillon, la fatigue physique liée au travail baisse ...

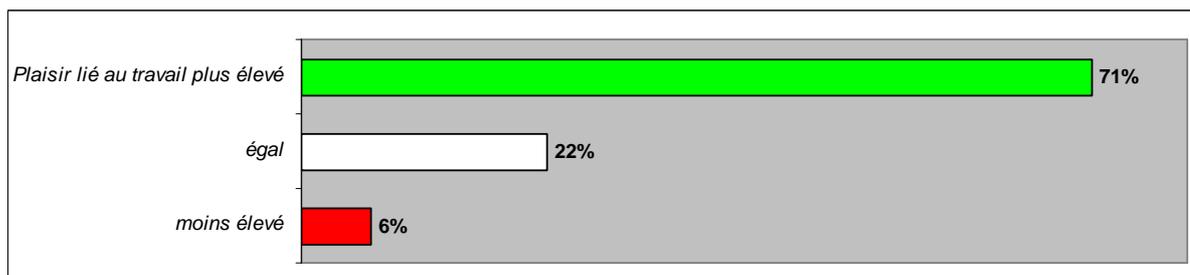
## 26 - Évolution de votre stress lié au travail (télétravail + travail en entreprise)



... et le stress baisse aussi

- Fatigue physique : chez soi, on peut s'aménager des petits temps de pause ou être plus « confortable », selon ses propres besoins
  - ✓ « Le métier de téléservice est stressant et fatiguant nerveusement. Mais aussi physiquement : position assise à un bureau, sur écran ou au téléphone 6 à 8h/j. Il n'y a aucune différence avec dans l'entreprise, car c'est propre à l'activité de téléservice et de télémarketing. Mais à la maison, on peut s'aménager mieux (coussin, fauteuils...).
- Stress : la distance, le recul, l'impression de mieux maîtriser son activité et sa productivité par le télétravail diminue la sensation de stress
  - ✓ « Le stress à domicile, on le sent moins, on va à son rythme, on est au calme et on peut mieux se concentrer. On peut se déconnecter 10' sans problème, quand on veut (alors que sinon on n'a que 5' toutes les 2h). Ceci rend l'activité beaucoup plus supportable chez soi. »
  - ✓ « Cela me permet de prendre beaucoup de recul par rapport à ce qu'on fait et donc au stress. Le stress est ce qu'il y a de plus fort (plus que la fatigue physique) : mais grâce au télétravail je ne l'ai pas au quotidien.
  - ✓ « Plutôt moins de stress, mais au début on a tendance à s' « autochallengeur », mais maintenant c'est redevenu normal car je suis à 1jour/s. » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Cadre supérieure Ressources Humaines dans les Télécoms)
  - ✓ « J'ai moins de stress. Le stress vient du climat, de l'environnement direct du relationnel, mais c'est aussi lié à l'atteinte ou non des objectifs : quand tout s'accumule, ça crée du stress. Mais si on peut maîtriser la productivité par et grâce au télétravail, le stress diminue : c'est très lié à la possibilité d'organiser son travail, qui génère moins de stress.
  - ✓ « Ma fatigue vient essentiellement du stress : pression de l'urgence lié au métier ; le client m'achète mon temps. Mais le stress est moins fort quand je suis chez moi, je me ménage un peu physiquement ce jour là. »
  - ✓ « La distance m'aide à gérer le stress et donc l'impression de moins de fatigue (les deux sont imbriqués). »
- Malgré cela, l'éloignement, le sentiment de solitude, le fait de ne pas être « visible » peut engendrer du stress
  - ✓ « Un stress peut apparaître, car on est éloigné de tout et quelquefois on n'a pas ressenti avant les choses, et on peut se sentir seul et démuné pour démarrer un travail, un projet etc.(coupé de l'ambiance collective). »
  - ✓ « Certaines attitudes du management et/ou des collègues génèrent du stress (désapprobateurs) : quand je ne suis pas en « visibilité », je sens ma place menacée. » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Cadre supérieure Ressources Humaines dans les Télécoms)

## 27 - Évolution de votre plaisir lié au travail (télétravail + travail en entreprise)



Très forte majorité pour estimer que le plaisir au travail a augmenté pour celles et ceux dont le travail était déjà intéressant.

### Les interviewés expriment facilement et majoritairement :

- Un grand plaisir à télétravailler chez soi, même si de temps en temps on apprécie d'aller au bureau et/ou de voir ses collègues
  - ✓ « Je le perçois comme un élément de bien-être au travail et de reconnaissance de l'entreprise, vis à vis de moi, ainsi que d'une relation de confiance. » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « J'y trouve un plaisir, lié au métier que j'aime bien : j'allie plaisir et sujet sur lequel je travaille (marketing concernant l'humanitaire). Je ne travaille que pour des associations et j'aime le côté humanitaire. Je choisis moi-même mes missions : ONG, Ecoles, développement durable ... On peut évoluer et maintenant je forme des gens, c'est un côté qualitatif, valorisant, intéressant et motivant, avec des outils que j'aime bien et chez moi. »
  - ✓ « J'ai du plaisir à travailler chez moi, mais pas le soir, dans la journée ; là j'ai le temps de réfléchir, c'est vraiment agréable. C'est très lié à mon poste de management, quand je suis chez moi en télétravail, je peux ne pas décrocher ou répondre, c'est très défatigant. Le plus grand plaisir : être loin de l'entreprise et des tours de la Défense (endroit déshumanisé). »
  - ✓ « J'ai plaisir à télétravailler, je me sens plus détendu dans tous les domaines. »
  - ✓ « Je trouve un certain plaisir à travailler à la maison. Je peux mettre de la musique, me mettre au soleil, m'installer agréablement, faire une pause quand je veux.... sans que ça nuise à ma productivité. Je joins l'agréable à l'utile. »
  - ✓ « Comme je me sens plus efficace et plus concentrée sur ce qui m'intéresse, j'ai plus de plaisir à télétravailler ; j'évite aussi, ainsi, les gens que je n'apprécie pas, donc c'est agréable. C'est un vrai plaisir d'être avec moi-même sans les problèmes relationnels du boulot, sans entendre les plaintes, les critiques, les médisances de l'environnement professionnel. » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Cadre supérieure Ressources Humaines dans les Télécoms)
  - ✓ « Je me sens privilégiée : une certaine liberté avec quelques contraintes. Cela ne me coûte pas, je ne me sens pas isolée, je suis toujours en contact et je me déplace régulièrement ; »
  - ✓ « J'ai plaisir à télétravailler ; ça répond à ma gestion du temps morcelé. S'il fait, mauvais, je m'avance un peu. C'est agréable. Mais ça dépend du métier, c'est possible en tant que secrétaire. On me donne également des tâches nouvelles, administratives, et ce sont mes collègues qui sont venus à domicile me former, sur place, chez moi. » (Femme, 45 ans, 2 enfants, Secrétaire)
  - ✓ « J'ai un réel plaisir à télétravailler et à profiter de mon cadre domestique. »
  - ✓ « Ça me plaît de ne pas avoir à me déplacer. Mais j'ai aussi du plaisir à voir mes collègues de temps en temps. Simplement en open space, il est difficile de s'isoler et c'est agréable d'être un peu seule, tranquille. Et pour les conférences téléphoniques, c'est plus confortable et plus respectueux de confidentialité. »
  - ✓ « Cette liberté me plaît, c'est lié à mon tempérament. On m'a proposé de travailler autrement, je ne me voyais pas être toujours en entreprise : partir le matin et rentrer le soir, la routine, l'habitude, ce n'est pas pour moi. Mais j'ai eu la chance d'avoir aussi une femme fonctionnaire pour assurer une certaine stabilité. » (Homme, 55 ans, Commercial produits financiers dans les Assurances)

Pour certains salariés, c'est soit assez neutre, soit nécessitant d'être accompagné au départ pour s'approprier le mode de travail

- ✓ « C'est neutre, il n'y a pas de caractère « jouissif » d'être chez moi. La satisfaction vient du confort et/ou de l'efficacité, plutôt que du plaisir de télétravailler, ça pourrait se produire ailleurs, au bureau. Je suis très content d'être au bureau aussi, ça dépend des jours. » (Homme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Communication)
- ✓ « Tout dépend du niveau de responsabilité des personnes : il faut de l'autonomie, des gardes fous et lutter contre les mécanismes d'auto-aliénation. Au départ, il faudrait un accompagnement. »

**Analyse (questions 23 à 27):** les réponses et les commentaires sont largement positifs et les télétravailleuses et les télétravailleurs enquêtés insistent sur la baisse de la fatigue physique, mais surtout la baisse du stress, en particulier du stress lié aux transports.

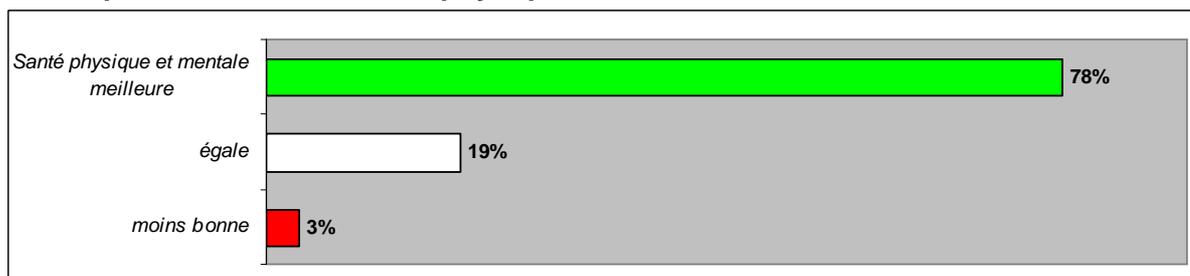
C'est évidemment l'un des points forts du télétravail.

Quant au plaisir du travail en télétravail, il est largement partagé.

« J'y trouve un plaisir, lié au métier que j'aime bien ».

C'est l'une des nombreuses conditions à la réussite du télétravail : il faut exercer un métier intéressant que l'on aime bien et qui procure du plaisir.

## 28 - Conséquences sur votre santé physique et mentale



Il s'agit ici des conséquences ressenties : elles semblent meilleures ou égales pour presque tous les enquêtés

### Les entretiens attestent très majoritairement aussi d'un :

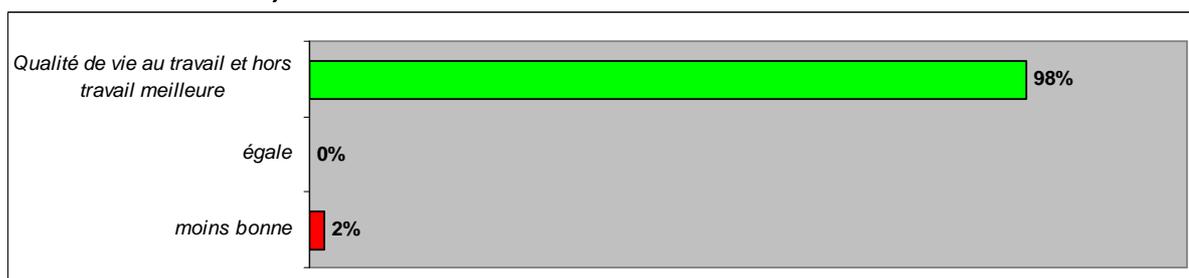
- Grand bénéfice physique et mental, et en particulier pour les personnes ayant une grande pression de travail ou des soucis de santé
  - ✓ « Pour pouvoir « tenir » dans mon activité, c'était la seule solution, sinon je devais chercher autre chose, un autre poste. » (Femme, 35 ans, 2 enfants, Responsable de Formation)
  - ✓ « Ça diminue mon stress. »
  - ✓ « Mais il faut savoir se fixer des limites, même et surtout en télétravail. »
  - ✓ « Pour moi, plutôt positive, car très indépendant. »
  - ✓ « C'est très bénéfique pour ma santé mentale et physique. » (Homme, 45 ans, 3 enfants, Cadre supérieur Consultant)
  - ✓ « A développer très largement pour les personnes handicapées ou en fin de carrière. Je pense le faire pour d'autres, le faire transférer et partager avec d'autres qui auraient des situations similaires. »
  - ✓ « J'ai des problèmes de dos, ça peut aider le corps à récupérer, à ne pas être au bout du rouleau à la fin de la semaine. »
  - ✓ Si besoin est, ça me permet de me reposer régulièrement (épisode de santé difficile). Ce n'est toujours le travail qui est fatiguant, mais c'est surtout l'environnement qui stresse et fatigue. »
  - ✓ « C'est très positif par rapport à mes difficultés de santé, car je suis handicapée. »
  - ✓ « D'un point de vue santé, cela m'a évité un long arrêt de travail, alors que j'ai été malade pendant 6 mois (dont 3 allongée). Ce fut un gain pour moi, mais aussi pour l'entreprise. »
  - ✓ « Il n'y a eu aucun changement dans mon activité de travail, alors que j'avais un problème de santé ; j'ai tenu mes objectifs, car personne ne pouvait me remplacer. Je me sentais plus travailleur à distance qu'avec un problème de santé. » (Femme, 45 ans, 1 enfant, Cadre supérieure Ressources Humaines dans les Télécoms)
  - ✓ « Cela permet de se soulager ponctuellement quand on a des soucis de santé. »
- Mais avec, pour certains, un possible sentiment de culpabilité ou de mal être
  - ✓ « En tant que femme, je culpabilise un peu, je crains d'un côté d'avoir l'air de prendre une journée et de l'autre côté de ne pas assez m'occuper de mes enfants, car je pars plus tôt et ai beaucoup plus de transports qu'avant pour aller à Paris (50' de TGV). » (Femme, 39 ans, 3 enfants, Juriste)
  - ✓ « J'ai conservé le stress professionnel malgré l'activité de télétravail, car j'ai un problème de santé lourd. J'aurais mieux fait de m'arrêter, car je stresse malgré tout. »
  - ✓ « Je me sentais coupable de ne pas être au bureau, malgré le fait que j'étais malade, car je pouvais télétravailler. »

**Analyse:** Une majorité des télétravailleurs met en valeur les bénéfices ressentis sur la santé.

Mais, dans les entretiens, ne sont pas rares ceux qui parlent de sentiment de culpabilité soit vis-à-vis des collègues, soit vis-à-vis de la famille...

## SYNTHESE : AU TOTAL, EN PARTANT DE VOTRE EXPERIENCE PERSONNELLE, QUE PENSEZ-VOUS DU TELETRAVAIL ?

### 29 - Au total, que pensez-vous de l'évolution de la qualité de votre vie personnelle (vie au travail + vie hors travail) ?

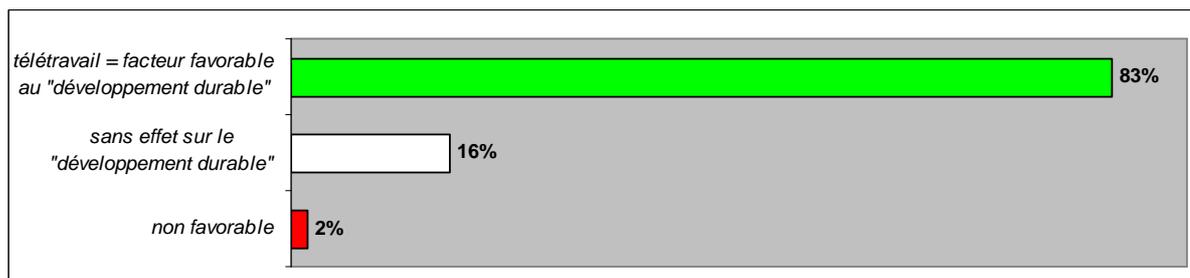


L'échantillon analysé est unanime et la réponse à cette question 29 est encore plus positive que la réponse à la question 15 concernant la qualité de vie familiale

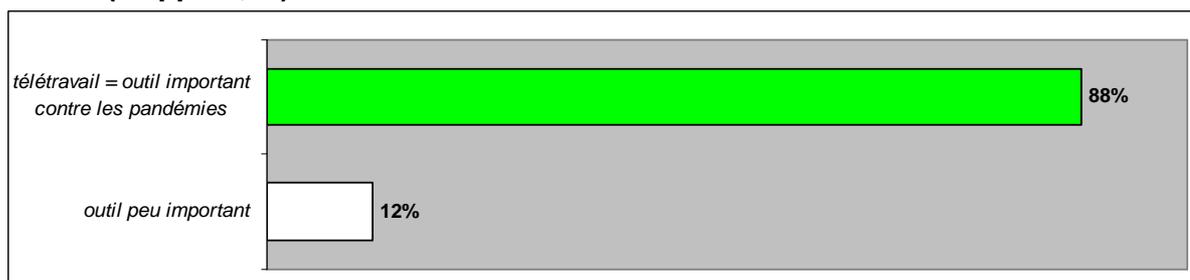
- Amélioration de la qualité de vie pour de multiples raisons: sentiment de liberté, de responsabilité, possibilité de vivre en Province, alléger une sensation de malaise au travail , ...
  - ✓ « Je me sens plus libre, mais avec un léger sentiment de culpabilité, car pas d'officialisation de ce mode de travail . » (Femme, 46 ans, 2 enfants, Cadre supérieure dans les Ressources Humaines)
  - ✓ « C'est presque un idéal : pouvoir vivre dans les Hautes-Alpes, pouvoir y rester, tout en gardant une autonomie de travail (sinon déménagement et grandes villes car pas d'emplois pour moi ici). En télétravail, on responsabilise la personne, c'est le contraire de la défiance. »
  - ✓ « Qualité de vie très favorable, mais je n'avais pas le choix pour garder mon métier et évoluer dans l'entreprise. Télétravailler peut permettre pour certains d'alléger la souffrance au travail, c'est une soupape non négligeable. » Homme, 55 ans, Contrôleur de gestion)
  - ✓ « Ma qualité de vie est meilleure ; je suis avec mon épouse qui télétravaille aussi. A des moments difficiles ou particuliers, ma qualité de vie s'est maintenue grâce au télétravail. »
  - ✓ « Si je n'avais pas le télétravail, je ne pourrais plus faire ce métier ; je pourrais ne plus télétravailler, mais je devrais faire autre chose, car la productivité actuelle est telle que je ne pourrais plus suivre. Si je n'avais pas le télétravail, je n'obtiendrais pas ces résultats « remarqués » et je ne pourrais pas continuer ce job.
- Mode de travail qu'on aimerait voir perdurer le plus possible et/ou dont on va essayer de se rapprocher le plus possible
  - ✓ « C'est un facteur très favorable à ma vie, je n'aimerais pas revenir en arrière. L'environnement de travail compte pour 1/3 du travail lui-même ; seule l'expérience de télétravail me l'a appris. Je vais toujours ensuite le recherche (ce mode de travail et de liberté), ou tenter de m'en approcher. C'est une relation différente aux choses. »
  - ✓ « Si je devais arrêter, je le vivrais comme une régression dans mon activité actuelle ; mais il est difficile de trouver des managers ouverts. Mon avenir professionnel, je le vois toujours avec du télétravail (plus ou moins). Je veux croire que c'est une tendance de fond (prix au m2 en IDF, frais et temps de transports...) ; ça semble naturel et inévitable. Je veux défendre ce mode de travail, j'essaierai de trouver un poste de travail moins loin de mon domicile, mais toujours avec une fraction de télétravail ; c'est plus serein, on travail mieux seul. Télétravail = liberté de travail tellement simple. »
  - ✓ « Si ça pouvait durer jusqu'à mon départ en retraite, ça m'arrangerait. »
  - ✓ « Je souhaite le conserver le plus longtemps possible. J'ai construit mon investissement professionnel de cette manière, j'y ai trouvé un équilibre. Ce n'est pas mon souhait de renoncer au télétravail. »
  - ✓ « Cela ne peut pas durer sur des années, il faut l'envisager quand ça correspond bien à un ou des besoins spécifiques (ce qui a été mon cas). Le télétravail n'est pas forcément généralisable, mais les raisons pour lesquelles les gens le prendraient ne sont pas pris en compte, au contraire on fait tout pour éviter le télétravail : problème de confiance, plus de contraintes personnelles... »
  - ✓ « Mais tous les métiers ne sont pas éligibles au télétravail. Et puis il y a le problème technique, de mettre tout le monde en télétravail en même temps, ça peut ne pas fonctionner d'un point de vue réseau. »

**Analyse :** Les réponses à la question 29 sont cohérentes avec les différentes réponses aux questions détaillées analysées tout au long de cette enquête : elles confirment que les télétravailleuses et les télétravailleurs enquêtés, pratiquement tous volontaires à 100%, sont très satisfaits du télétravail car leur qualité de vie personnelle (vie personnelle + vie au travail) leur semble meilleure

**30 - Au total, pensez-vous que le télétravail soit un facteur favorable au "développement durable"?**



**31 - Au total, pensez-vous que le télétravail soit un facteur favorable à la lutte contre les pandémies (Grippe A, ...)?**



**Analyse :** ces deux questions sont différentes des autres car elles ne portent plus sur le vécu des salariés mais sur leur opinion concernant le télétravail en général : sans surprise, cette opinion est très positive concernant la caractère « durable » du télétravail et ses possibilités d'être un facteur favorable à la lutte contre les pandémies.

**RAPPEL IMPORTANT**

Cet échantillon est essentiellement composé de télétravailleuses et de télétravailleurs satisfaits du télétravail.

Evidemment, comme nous l'avons déjà écrit (voir page 13), **cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de télétravailleuses et de télétravailleurs non volontaires et non satisfaits ...**

Mais l'intérêt des réponses de cet échantillon de télétravailleuses et de télétravailleurs vient du fait que ces salariés ne sont pas suspects d'être opposés au télétravail et que les difficultés et les craintes qu'ils font apparaître sont donc à prendre avec beaucoup de considération car elles permettent de repérer certaines illusions concernant le télétravail.



## **3 – Conclusion :**

### **Halte aux illusions dangereuses sur le télétravail !**

Le forcing au développement du télétravail sera source de déceptions et d'exclusions car les conditions de réussite sont très difficiles à réunir

L'enquête de l'OBERGO, qui est une des premières études françaises sur les conditions de travail et de vie des salariées et salariés qui ont une expérience RÉELLE du télétravail à domicile, a mis en valeur les trois conclusions suivantes.

#### **1) Réussir le télétravail c'est accepter de supporter les exigences du paradoxe: « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »**

L'analyse des réponses aux 31 thèmes abordés dans les questionnaires et les entretiens montre que, pour la plupart des télétravailleuses et télétravailleurs actuels:

##### **\* le télétravail leur apparaît comme étant une source d'améliorations**

- de leur qualité de vie personnelle que ce soit au travail ou hors travail : gestion du temps, sentiment de liberté, ... (questions 8, 15 et 29)
- de leur bien être physique et mental : moins de fatigue et de stress, ... (questions 23 à 26)
- de la qualité de leur travail et de leur productivité (questions 4 et 21)

Ces améliorations sont d'autant plus fortes quand les conditions de travail « au bureau » se dégradent (ex : mise en place d'*open space*) et quand les conditions de transports (durée, incidents, ...) sont difficiles à supporter. Par contre elles semblent indépendantes de la durée du télétravail car le sentiment de liberté apparaît dès un télétravail à domicile d'un jour par semaine. Il faut remarquer aussi qu'une grande partie des améliorations, notamment celles qui sont liées aux marges de libertés dans le choix des horaires, sont plus évidentes dans le télétravail à domicile que dans le télétravail en télécentre.

##### **\*... qui s'échange contre une augmentation importante**

- de leur temps de travail (question 5)
- de leur charge de travail ressentie (question 6)
- des coûts personnels liés à l'activité professionnelle (question 22)

Pour une grande partie des enquêtés le temps et la charge de travail se sont accrus, mais cet accroissement ne les empêche pas de ressentir une amélioration de leur condition de travail et de vie et de supporter sans trop de problèmes le paradoxe du télétravail : « *Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie* ».

## **2) Mais tous les salariés ne peuvent pas accepter de vivre et supporter ce paradoxe car les conditions nécessaires sont très difficiles à réunir**

Tous les salariés peuvent-ils et veulent-ils accepter de vivre et supporter ce paradoxe qui est la clé de la réussite du télétravail ? L'analyse du vécu, du discours et du profil des salariés de notre échantillon, peu suspects de dénigrer le télétravail car très satisfaits de leur situation, permet de définir les conditions nécessaires à la réussite du télétravail.

### **\* La réussite du télétravail exige des profils de salariés très spécifiques et peu répandus :**

- Aimer travailler seul(e), loin du collectif de travail, et supporter l'absence physique de collègues et de hiérarchie (questions 1 à 3)
- disposer d'une aptitude très importante à l'autonomie et proche de celle de la profession libérale ou du travailleur indépendant (questions 2, 3, 5, 6 et 14)
- faire partie d'une famille télétravail-compatible (questions 8 et 15)
- habiter un logement télétravail-compatible : surface, installation, réseaux, ... (question 22)

Ces profils sont relativement nombreux chez les salariés de niveau « cadres », qui sont la majorité des télétravailleurs d'aujourd'hui : mais sont certainement beaucoup moins répandus dans d'autres catégories à qui on propose, dès aujourd'hui, le télétravail.

Il faut insister sur le fait que disposer d'une forte aptitude à l'autonomie ne suffit pas, car on constate que de nombreuses professions libérales (médecins, avocats, ...) et de nombreux commerçants qui jadis disposaient de locaux professionnels qui jouxtaient leur logement ont, aujourd'hui, soigneusement éloigné leur lieu de travail de leur domicile tant l'interpénétration des activités étaient difficile à supporter pour eux et leurs familles.

### **\* La réussite du télétravail exige des rapports sociaux salarié/entreprise également peu répandus**

- avoir signé un contrat écrit de salarié en télétravail (contrat ou avenant)
- avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise permettant l'acceptation des ambiguïtés de ce contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté :
  - \* sur le non-contrôle du temps de travail, qui est pourtant l'une des bases du droit du travail français (questions 5 et 6 – en particulier nécessité du forfait/jour)
  - \* sur la gestion par objectifs : obligation de résultats et non de moyens, qui est pourtant la base du contrat salarial français (question 6)

Si la gestion de ces ambiguïtés est déjà le fait d'un certain nombre de cadres, la confiance réciproque salarié/entreprise est encore peu développée dans l'ensemble des salariés. C'est l'une des raisons principales pour lesquelles le télétravail est peu développé dans nos entreprises (voir le développement en question 6)

### **\* La réussite du télétravail exige des métiers et des emplois très spécifiques et peu répandus :**

- occuper un emploi « télétravaillable » c'est-à-dire pouvant être exécuté techniquement à distance à domicile
- occuper un emploi pour lequel la présence physique du salarié n'est pas obligatoire pour la bonne marche de l'entreprise (problème des TPE - Très Petites Entreprises)
- avoir un métier intéressant car accepter de supporter « plus de temps et plus de charge » ne peut être envisagé que si le travail est intéressant et est source de plaisir (question 27)
- 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 » (questions 2, 3 et 6)

Si les métiers techniquement réalisables à distance sont de plus en plus nombreux, ils n'en sont pas moins limités surtout s'ils doivent aussi être intéressants et autonomes.

### 3) **Les illusions dangereuses sur le télétravail seront sources d'exclusions**

La réussite du télétravail exige donc à la fois des profils de salariés, des rapports sociaux, des métiers très spécifiques et peu répandus.

Ces profils sont, en général, ceux des télétravailleuses et des télétravailleurs actuels, souvent des cadres volontaires à 100%. Ce qui explique le taux de satisfaction que montre cette enquête.

Mais ils risquent d'être beaucoup moins répandus chez les salariés, cadres ou non, à qui on propose, dès aujourd'hui, le télétravail.

***C'est pourquoi, il faut refuser les discours prônant le forcing visant au développement du télétravail qui tendent à faire croire que cette organisation est BONNE POUR TOUS LES SALARIES et TOUTES LES ENTREPRISES. Les slogans « Tous télétravailleurs » sont toujours proches des slogans « Tous auto-entrepreneurs ». Ces illusions dangereuses seront sources de déceptions et d'exclusions.***

D'autant plus que ces discours accompagnent les restructurations d'entreprises à l'occasion desquelles commence à être proposé aux salariés le choix entre mobilité géographique, télétravail ou licenciement.

En s'appuyant sur ces illusions dangereuses, ce forcing provoquera :

- le développement du « télétravail subi » imposé à de « faux volontaires » abusés par la présentation séduisante de la « liberté des horaires ». Sera par exemple passée sous silence, la nécessité d'une grande rigueur et d'une stricte discipline dans la gestion du temps et des rythmes de travail qui doit accompagner la bonne gestion des marges de liberté autorisée par le télétravail.
- l'exclusion des salariés occupant des emplois « télétravaillables » mais ne possédant pas le profil du télétravailleur ou ne voulant pas télétravailler.

Risquent ainsi d'être exclus :

- les salariés ne disposant pas d'un logement assez grand pour disposer d'une pièce spécifique pour le télétravail
- les salariés dont le logement est situé dans une région insuffisamment équipée en lignes de téléphone rapides
- les salariés dont la famille ne supportent pas le télétravail
- les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas accepter de vivre le paradoxe « plus de temps et plus de charge de travail/ plus de qualité de vie »
- les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas travailler sans être à l'intérieur d'une équipe de travail et « mal à l'aise » avec les liens sociaux virtuels à distance
- les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas travailler dans l'ambiguïté d'une relation sociale proche de la relation commerciale dans laquelle l'obligation de résultats tend à remplacer l'obligation de moyens.
- Les salariés ne pouvant pas ou ne voulant pas devenir « auto-entrepreneurs »
- ...



## **ANNEXE :**

**Objectifs de l'enquête**

**Organisation et réalisation**

**Composition de l'échantillon**

## ➤ Objectifs de l'enquête

Cette enquête est une des premières études françaises sur les conditions de travail et de vie des télétravailleuses et télétravailleurs.

Elle a cherché à mettre en valeur les effets REELS du télétravail en donnant la parole aux salariées et salariés qui ont une expérience RÉELLE du télétravail à domicile (au moins un jour par semaine), sur deux grands thèmes :

- **Le télétravail améliore-t-il votre qualité de vie collective?** L'analyse a été faite en partant des 4 familles de critères grâce auxquelles on évalue traditionnellement un facteur de "développement durable": critères sociaux, sociétaux, environnementaux, économiques.
- **Le télétravail améliore-t-il votre qualité de vie individuelle?** L'analyse a été faite en partant des effets sur la fatigue, le stress, le plaisir et la santé.

Elle permet d'échapper aux discours caricaturaux des « pro » et des « anti » télétravail en essayant de mettre en valeur les différences entre fantasmes et réalité.

Elle a été réalisée en vue de la rédaction d'un guide formulant des propositions aux salarié(e)s et aux entreprises pour organiser et réussir le télétravail.

## ➤ Organisation de l'enquête

- Il s'agissait de recueillir les analyses des salarié(e)s télétravaillant au moins 1 jour par semaine à domicile au cours d'un entretien assez long (environ 1 heure à 1 heure et demi) en s'appuyant sur un questionnaire ouvert.
- Ces entretiens ont été réalisés en face à face ou par téléphone
- Cette enquête qualitative a été complétée par un sondage par questionnaire en ligne sur internet qui se trouve sur le site <http://teletravail.enquete.free.fr>.
- Enquête réalisée par l'OBERGO avec l'appui de la CFDT Cadres et de l'Observatoire Des Cadres

## ➤ Composition de l'échantillon analysé

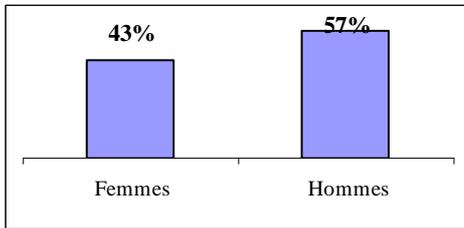
72 questionnaires ont été reçus dont 65 ont pu être exploités complètement.

16 entretiens approfondis ont été réalisés.

Comme le montrent les graphiques suivants, l'échantillon est très diversifié sur toutes les caractéristiques (genre, âge, métier, niveau hiérarchique, situation familiale, lieu d'habitation, région, ancienneté dans le télétravail ...).

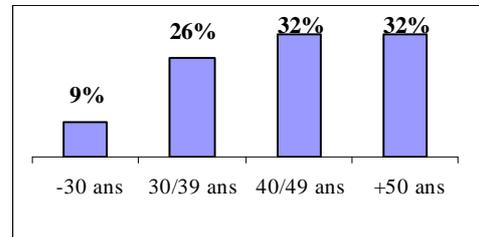
**Caractéristiques (1) de l'échantillon: une très grande diversité  
dans le genre, l'âge, la famille, le logement, ...**

**GENRE**



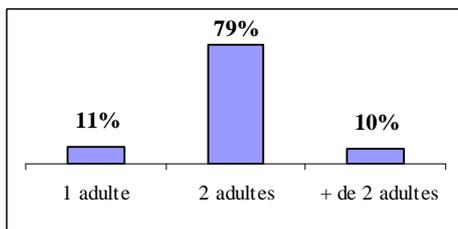
*Presqu'autant de femmes que d'hommes dans notre échantillon*

**ÂGE**



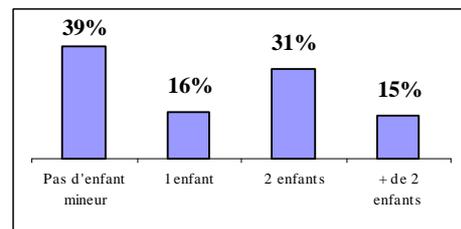
*Tous les âges sont représentés*

**ADULTES AU DOMICILE**

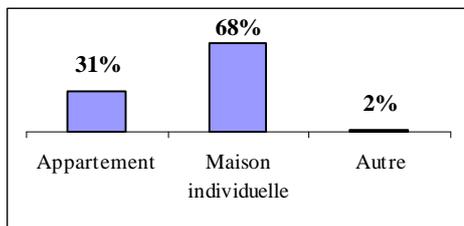


*Forte majorité de couples*

**ENFANTS AU DOMICILE**

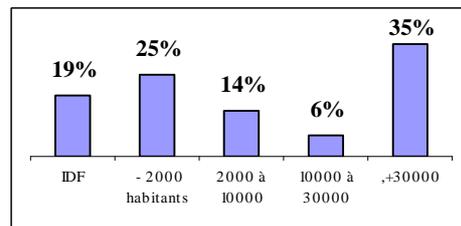


**TYPE DE LOGEMENT**



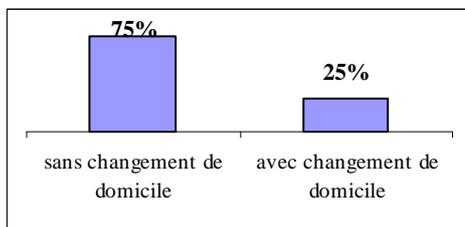
*Une forte majorité de télétravailleurs vivant en maison individuelle*

**LIEU DE VIE**



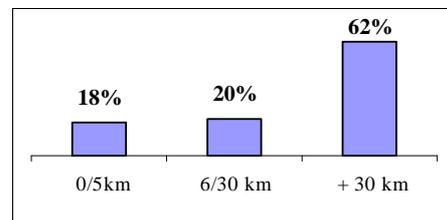
*Grande diversité de localisation*

**CHANGEMENT DE DOMICILE?**



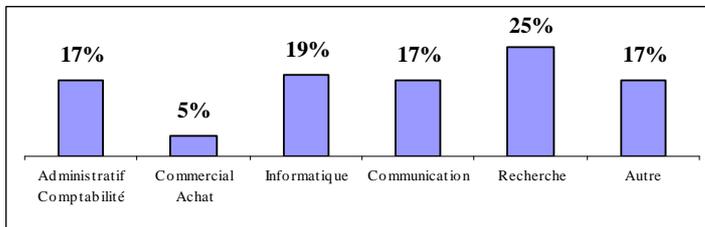
*25% des télétravailleurs de l'échantillon analysé ont changé de logement à l'occasion du télétravail, dont 80% vers une maison individuelle*

**TRAJET DOMICILE / BUREAU**



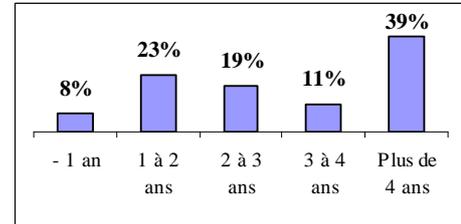
**Caractéristiques (2) de l'échantillon: une très grande diversité  
dans les métiers, l'ancienneté, les contrats, ...**

**FONCTIONS DANS L'ENTREPRISE**



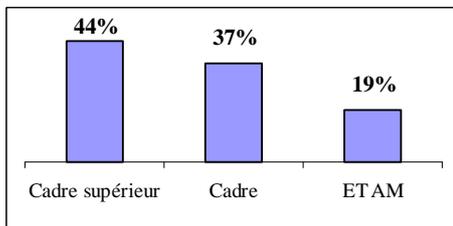
*La plupart des fonctions sont représentées*

**ANCIENNETE TELETRAVAIL**



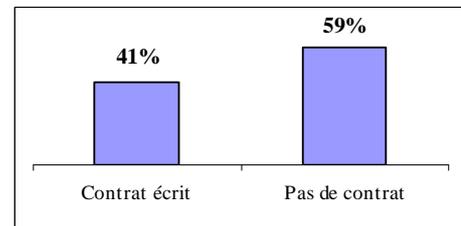
*Une forte proportion de salarié(e)s de cet échantillon télétravaillent depuis plus de 4 ans*

**NIVEAU HIERARCHIQUE**



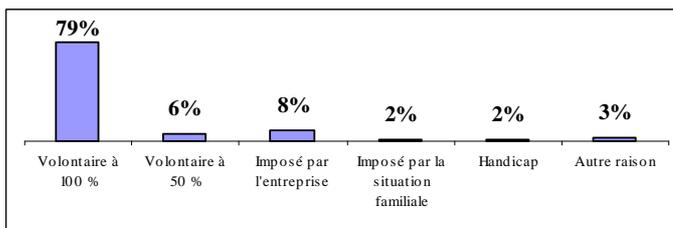
*Sont représentés surtout des cadres dans cet échantillon*

**CONTRAT TELETRAVAIL**



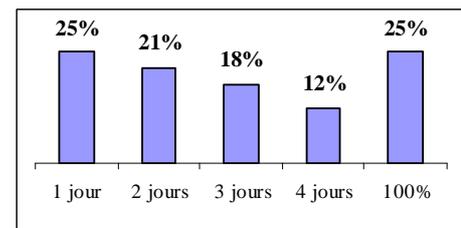
*59% télétravaillent sans contrat spécifique de télétravail*

**NIVEAU DE VOLONTARIAT**



*Une très forte majorité sont volontaires à 100% pour télétravailler à domicile*

**TELETRAVAIL PAR SEMAINE**



*Moyenne de l'échantillon: 2,87 jours ou 57% du temps*





**OBERGO (Observatoire des conditions de travail et de l'ERGostressie)**

Centre de recherche et d'information sur les évolutions de métiers et  
les conditions de travail liées aux technologies de l'information.

7 rue de l'Arbre aux 40 écus – 92390 Villeneuve-la-Garenne

yves.lasfargue@wanadoo.fr

Téléphone +33 (0)6 81 01 98 72

Site internet : [www.ergostressie.com](http://www.ergostressie.com)