

# LE DÉFI DU TÉLÉTRAVAIL



Par Didier Lambert  
Mitel France  
<http://fr.linkedin.com/pub/didier-lambert/5/112/314/>

Forum  
**ATENA**

isep  
Alumni

**Cet article est paru dans le numéro 105 de Signaux la revue d'ISEP Alumni, consacré à la e-generation paru en octobre 2014.**

**Il est reproduit avec l'aimable autorisation d'ISEP Alumni.**

## **ATAWAD !**

Non il ne s'agit du cri de guerre d'une tribu sortie de l'univers Star War. Au risque de décevoir certains, cet acronyme nous vient tout droit d'Outre-Atlantique et signifie en bon américain, « Any Time, AnyWhere, Any Device ». Mais quel rapport avec le sujet de cet article visant à parler de télétravail ?

Le télétravail est un sujet évoqué depuis de nombreuses années, mais qui dans les faits ne s'est pas concrètement généralisé, un peu comme la domotique (pour ceux qui s'intéressent à cet autre sujet). Et cette très lente appropriation d'un mode de travail, pourtant perçu comme le Saint Graal par de nombreux collaborateurs, s'explique (entre autres) par une offre technologique jusqu'à aujourd'hui incomplète. L'ATAWAD fait partie des briques manquantes qui changent la donne.

Attention, ne nous y trompons pas : le télétravail ne se réduit pas à de simples questions de technologies. Si ce point sert d'entrée à mon discours, je le compléterai par des problématiques au final bien plus impactantes pour l'entreprise. Les questions de bien-être du collaborateur, de productivité, d'environnement juridique ou encore de management constituent notamment une part essentielle de cet article.

---

## **ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE**

---

Selon la définition officielle de l'ANI (Accord National Interprofessionnel), le télétravail est la capacité donnée à un collaborateur de mener à bien les missions qui lui sont confiées en dehors de l'entreprise. Or un collaborateur est par définition un « individu qui travaille avec d'autres » (les latinistes apprécieront). Les capacités d'information et de communication d'un télétravailleur vont donc de pair avec sa capacité à mener à bien ces fameuses missions. La communication vocale, bien évidemment, la communication

électronique, mais aussi l'accès aux systèmes d'informations de l'entreprise, et aux applications dites « Métiers » (comme un ERP<sup>1</sup> ou un CRM<sup>2</sup> par exemple).

Originellement matérialisée par le téléphone, la relation « voix » avec un télétravailleur a démultiplié ses formes. La généralisation des technologies IP et le développement à marche forcée des réseaux à haut-débit permettent aujourd'hui d'exploiter la souplesse de la VoIP et la ToIP jusqu'au domicile d'un collaborateur. Plus besoin d'installer une ligne téléphonique supplémentaire chez lui ou de recourir à une prise en charge financière de l'abonnement de son téléphone fixe personnel (toujours litigieuse) : un téléphone SIP connecté sur le réseau de l'entreprise au travers du VPN de cette dernière (et de la box Internet du domicile) et le tour est joué. Mieux encore, si ce collaborateur ne souhaite pas encombrer son espace privé avec un téléphone supplémentaire, il peut tout à fait opter pour un softphone installé sur son portable, ou pourquoi pas sur une tablette. Plus simple encore (mais pas forcément plus confortable), le télétravailleur peut aussi envisager de s'appuyer sur une technologie de numéro unique pour être joint où qu'il se trouve (au bureau, à son domicile ou en déplacement). Il peut même, s'il le souhaite, s'affranchir de tout terminal professionnel et être joint sur son smartphone personnel grâce au BYOD<sup>3</sup> : dans ce cas, un applicatif spécifique dématérialise son poste téléphonique professionnel sur son téléphone mobile personnel, en conservant toutes les fonctionnalités d'un téléphone fixe de bureau. On le voit donc, les technologies au service de la communication voix sont aujourd'hui nombreuses, efficaces, et suffisamment souples pour répondre à toutes les configurations.

La communication électronique (email) est le deuxième pan de la panoplie du parfait télétravailleur. Comme pour la voix, celle-ci s'appuie sur les réseaux IP qui se sont répandus et consolidés dans notre pays depuis les années 1990. Peu de collaborateurs en entreprise n'ont pas accès à une boîte aux lettres électroniques. De la plus petite à la plus grande entreprise, l'email est devenu un moyen de communication incontournable et un facteur d'efficacité commerciale. De même, rares sont les foyers qui échappent aujourd'hui à la stratégie de box triple-play ou quadruple-play poussée en France par les opérateurs télécoms. Accéder au réseau IP de son entreprise à partir de son domicile relève donc aujourd'hui plus d'une question de sécurisation que de connectivité. Le VPN de l'entreprise est là pour répondre à cette question.

Autre élément technologique au service du télétravailleur : l'accès au SI et aux applications métiers. Grâce au VPN évoqué plus haut, l'accès sécurisé aux serveurs de l'entreprise et à son Intranet est depuis longtemps possible. Les questions d'identification et d'authentification sont dès lors au cœur des solutions, soit en s'appuyant sur les équipements du télétravailleur (le VPN et l'authentification se font via son ordinateur ou son smartphone professionnels), soit en s'adossant à des processus d'identification distante (comme par exemple pour accéder à un Intranet depuis n'importe quel ordinateur connecté). Ce dernier point est loin d'être anecdotique pour le télétravail : en effet, s'il veut pouvoir accéder à un applicatif métier particulier de l'entreprise, le télétravailleur doit, soit disposer dudit applicatif proprement installé et configuré sur son ordinateur, soit pouvoir s'y connecter en mode webservice via un navigateur internet. On parlera dans ce dernier cas d'accès à un applicatif en mode SaaS (Software as a Service). De très nombreux éditeurs logiciels professionnels basculent leurs applications vers ce nouveau mode qui offre d'ailleurs une plus grande souplesse, pas uniquement aux télétravailleurs, mais à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Dernier argument technologique au service du télétravailleur : les outils de collaboration. Dans l'environnement de communication professionnel est apparue depuis quelques années maintenant une couche applicative dite « collaborative ». Sa valeur ajoutée consiste à proposer aux collaborateurs des fonctions telles que la messagerie instantanée, le statut de présence, ou le partage de documents. Autant de possibilités héritées du monde du grand public (merci MSN) qui proposent d'autres façons d'interagir à distance entre collègues. Il est d'ailleurs intéressant de noter que certains cabinets d'étude font de la vidéo une brique collaborative additionnelle qui participe par son côté convivial au rapprochement des collaborateurs de l'entreprise.

Au final, on peut retenir que la dématérialisation du poste de travail (softphone, webmail), la virtualisation des environnements de travail (SaaS), et le développement des outils collaboratifs sont les trois facteurs technologiques qui rendent le télétravail aujourd'hui parfaitement réaliste.

---

## CONFORT DE TRAVAIL ET PRODUCTIVITÉ

---

Mais comme je l'ai dit en introduction, le télétravail ne doit pas se réduire à des questions technologiques. Certes la technologie rend aujourd'hui possible ce qui ne l'était pas il y a encore dix ans, mais le télétravail est aussi une question d'évolution des mentalités et des usages.

---

<sup>1</sup> *Entreprise Resource Planning*

<sup>2</sup> *Customer Relationship management (ou Gestion de la Relation Client, en français)*

<sup>3</sup> *Bring Your Own Device : Une pratique qui consiste à utiliser son ordinateur, smartphone... personnel dans le cadre professionnel.*

Dans la préface d'un ouvrage intitulé « Sans bureau fixe », Guillaume Pepy, patron emblématique de la SNCF, insiste la question du temps perdu par les collaborateurs dans les transports, quels qu'ils soient. Dans les zones à forte concentration urbaine, ce temps perdu est souvent l'argument principal pour pousser le télétravail. Les deux parties sont potentiellement gagnantes : le collaborateur parce qu'il évite de perdre du temps en déplacement ; l'entreprise parce qu'elle propose à son salarié un confort de travail accru. D'un côté l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est amélioré, de l'autre la productivité du collaborateur également.

Mais le télétravail n'est pas forcément une panacée, et ses impacts psychologiques sur le collaborateur et ses collègues peuvent être nombreux. Dans une enquête menée en 2013 par Aastra – devenu Mitel - il ressort que le statut de télétravailleur génère des perceptions et des attitudes qui peuvent aller à l'encontre d'un environnement de travail serein (49% des personnes interrogées pensent que le télétravailleur génère des opinions négatives).

De même, malgré tous les outils de communication et de collaboration mis à sa disposition, un télétravailleur doit aussi être capable de s'autodiscipliner pour ne pas se laisser perturber par son environnement domestique. Aller se faire une tasse de café peut remplacer la traditionnelle machine à café du bureau, mais il devient plus difficile de faire comprendre à un enfant que même si Papa est là, il n'est pas disponible pour un câlin.

Ceci explique que le télétravail peut prendre des formes alternatives. Ainsi, dans certaines zones rurales ou périurbaines on voit se développer des centres de télétravail (parfois appelés téléports) qui proposent au travailleur de venir se connecter à leur entreprise sans avoir à faire de trop longs trajets, ni devoir rester à leur domicile.

---

## UN DÉVELOPPEMENT QUI PASSE PAR UNE ÉVOLUTION DU MANAGEMENT

---

De fait, le télétravail est en France plus considéré par les employeurs comme un confort momentané, une facilité offerte au collaborateur en cas de grève de transports en commun ou de contrainte personnelle. De manière un peu simpliste, certains diront que c'est une façon pour l'employeur d'accroître la productivité de ses collaborateurs (+22 % de gain moyen de productivité grâce à une réduction de l'absentéisme, à une meilleure efficacité et à des gains de temps – Étude Greenworking 2012) : ramener son ordinateur à la maison le soir pour finir un dossier urgent n'est pas un comportement si rare, mais relève du « travail gris » (celui qui est effectif mais qui n'est pas pris en compte officiellement dans le calcul du temps passé à travailler pour un employeur). Selon le livre blanc « Tour de France du télétravail 2012, 66% des télétravailleurs sont des télétravailleurs gris : ils travaillent occasionnellement en dehors du bureau de manière informelle sans contractualisation particulière ni réflexion au niveau de l'entreprise.

Le télétravail est entré dans le code du travail en 2012 et sa mise en place est encadrée juridiquement dans le secteur public comme dans le secteur privé. La contractualisation du télétravail dans le contrat de travail du collaborateur est la prochaine étape que les entreprises française doivent aborder, en impliquant notamment les DRH dans sa mise en place.

Pour l'heure, ce sont les managers d'équipe qui forment le vrai levier potentiel de développement du télétravail. 92 % des employeurs considèrent en effet que le premier frein au développement du télétravail est la réticence des managers intermédiaires (Étude Greenworking 2012 sur le télétravail en France, portant sur 6 200 télétravailleurs salariés de 20 grands groupes français). En abandonnant la logique historique de présentisme pour la remplacer par celle des résultats, un manager peut animer son équipe par un management par objectif. Ce qui compte pour l'entreprise n'est donc plus de savoir si le collaborateur est physiquement présent dans l'entreprise, mais s'il est disponible pour réaliser les tâches qui lui sont confiées. On notera au passage, pour revenir sur les aspects technologiques, que la fonction dite de « présentiel » disponible sur les outils de collaboration professionnels tend à se requalifier en fonction de « disponibilité ».

Certaines entreprises se sont lancées dans le déploiement du télétravail à grande échelle, en faisant disparaître la notion même de bureau attribué. Après quelques années d'expérimentation effective, le constat semble être que si le collaborateur n'a pas besoin d'un bureau physique dédié dans les locaux de l'entreprise, cette dernière doit être capable de l'accueillir et de faciliter les échanges sociaux et la collaboration.

---

## EN CONCLUSION

---

Le télétravail est un serpent de mer qui réapparaît régulièrement, avec des éclairages qui évoluent dans le temps. Les usages du grand public de pouvoir accéder à tous contenus n'importe quand et depuis n'importe quel terminal sont passés dans le monde professionnel. Avec l'ATAWAD les barrières technologiques sont aujourd'hui tombées, mais les freins psychologiques (chez l'employeur comme chez le

collaborateur) sont encore nombreux. Les études prouvent pourtant qu'en matière de productivité, un télétravailleur est plus efficace qu'un collaborateur sédentaire. L'entreprise qui souhaite développer cette nouvelle forme de travail devra cependant être attentive à certains écueils, comme le risque d'isolement du télétravailleur, les styles de management inadaptés, ou le manque de cohésion sociale. Le télétravail représente donc à la fois un défi, et de multiples enjeux économiques et sociaux pour toutes les parties prenantes.

---

## A PROPOS DE L'AUTEUR

---

**Didier Lambert** anime pour Mitel France le « Consultant Liaison Program (CLP) », qui vise à développer les relations avec les cabinets de conseil et les bureaux d'étude. Il supervise les enquêtes et la collection associée des livrets thématiques disponible en téléchargement sur [www.mitel.fr](http://www.mitel.fr). Il gère également deux microblogs professionnels sur le sujet des technologies de la communication et de l'information au service du maintien à domicile (@djrlambert) et de l'internet des Objets (@IDIoT\_notes)

LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/pub/didier-lambert/5/112/314/>

---

Les idées émises dans ce livre blanc n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs et pas celle de Forum ATENA.

La reproduction et/ou la représentation sur tous supports de cet ouvrage, intégralement ou partiellement est autorisée à la condition d'en citer la source comme suit :

© **Forum ATENA 2015 – Le défi du télétravail**

**Licence Creative Commons**

- Paternité
- Pas d'utilisation commerciale
- Pas de modifications



L'utilisation à but lucratif ou commercial, la traduction et l'adaptation sous quelque support que ce soit sont interdites sans la permission écrite de Forum ATENA et d'ISEP Alumni.