

Le quotidien à distance : éco-mobilité et télécentres

La « mobilité durable » dans le 13^e à Paris

Dans le cadre du projet PREDIT « Mobilité durable dans le 13^e », un petit déjeuner a réuni, le 3 février, à la Mairie du 13^e, plus de 80 personnes sur le travail à distance – élus, syndicalistes, chercheurs, transporteurs et responsables d'entreprise.

Les enjeux ? Les interventions ont montré que le travail à distance apporte des éléments de réponse à plusieurs enjeux. Mobilité : moins de déplacements. Productivité : plus d'efficacité. Qualité du travail : moins de stress. Environnement : moins de gaz à effet de serre. Rapport individu/collectif : relations libérées du lien de subordination. Innovation : à travers des échanges de savoirs et de savoir-faire.

Les acteurs ? Le travail à distance doit être choisi. Il est le fruit de la concertation entre partenaires sociaux, collectivités territoriales et Etat, mais il y a des freins.

Les freins sont moins technologiques que culturels et sociaux (acceptabilité de nouvelles modalités de travail) ; politiques et juridiques. Ils relèvent du management, de la sécurité et, d'une façon plus générale, de la difficulté à concilier coopération et concurrence

Un bouillonnement créatif d'initiatives qu'il convient – ensemble – d'accompagner

Le vivier du futur. La rencontre a révélé l'existence d'un bouillonnement d'initiatives dont il convient de faciliter l'émergence et le développement dans les territoires. Initiatives multiples (travail nomade, en réseau...), à des niveaux professionnels variés (dont le secrétariat), dans des « tiers lieux » entre travail et domicile (cafés, gares, espaces de proximité, télécentres...). Ces expériences constituent le vivier du futur. Elles génèrent de nouveaux comportements. Elles proposent des substitutions innovantes aux déplacements.

Construire un réseau de réflexion-action. Cette rencontre sera fructueuse si ces échanges sont l'occasion de construire un réseau de réflexion-action, et si elles développent des pistes de coopération telles que celles évoquées par plusieurs participants - dont Accenture, Accor, Jacobs, Exaservices.

Synthèse. Dans cette *Lettre éco-citoyen PRG* : la synthèse des interventions et des échanges, réalisée par le groupe Chronos, avec des extraits de l'intervention d'ouverture de Jérôme Coumet, Maire du 13^e.

Pierre Dommergues,
coordinateur du projet éco-citoyen PRG

« Faire du 13^e un arrondissement exemplaire en matière de mobilités » : c'est l'objectif affiché par **Jérôme Coumet**, Maire du 13^e arrondissement et l'ambition du [projet PREDIT](#). « Construire un modèle collaboratif et évolutif de la mobilité durable à l'échelle territoriale », porté par l'AFET (Association française de l'excellence territoriale) sous le label [éco-citoyen Paris-Rive-Gauche](#). C'est dans cette perspective qu'a été organisé, le 3 février dernier, un séminaire sur le "quotidien à distance", où des acteurs venus d'horizons divers ont pu échanger sur la question du télétravail, au cœur des enjeux de mobilité durable.

Cette matinée, animée par Pierre Dommergues, s'est déroulée en quatre temps : (1) réflexion sur les enjeux du travail et des télécentres ; (2) les acteurs : confrontation des différents points de vue ; (3) témoignages des chefs d'entreprise ; (4) table ronde : comment agir ensemble ?

Propos liminaires de Jérôme Coumet

Dans ses propos liminaires, Jérôme Coumet a dressé le cadre de la matinée et a rappelé notamment, les principaux enjeux :

« Pour moi, le premier enjeu du travail à distance est la mobilité. Si nous ne faisons rien, nos villes seront bientôt congestionnées... jusqu'à l'asphyxie. Les études montrent que 3% (selon RATP) à 4% (selon l'Ademe) de baisse du taux de fréquentation aux heures de pointe restaurerait la fluidité dans les villes et sur les grands axes routiers. Il suffirait donc que 3 à 4% des salariés travaillent à distance pour contenir et améliorer la circulation. En France (qui est presque la lanterne rouge dans le travail à distance) seulement 7% de salariés (contre 20% en Europe du Nord aux Etats-Unis) travaillent à distance, à l'horizon de deux décennies, est de 30% en France.

Le second enjeu est la productivité des entreprises publiques et privées. Le travail à distance allège les coûts, notamment immobiliers. De plus, les « télécentres » sont conçus comme des espaces partagés entre les salariés de différentes entreprises, on verra sans doute se créer – au-delà des risques (réels) de concurrence et comme ce fut le cas dans la Silicon Valley des années 70-80 – des communautés de savoirs et de savoir-faire, des pratiques de partenariat enrichissantes pour l'ensemble des partenaires.

Le troisième enjeu est l'amélioration de la qualité de vie que ces nouvelles organisation de travail peuvent apporter aux salariés (et aux travailleurs indépendants). Le stress au travail qui est en train de devenir une des causes principales du mal-être des travailleurs, du développement des troubles musculo-squelettiques (TMS), voire des suicides est d'abord le résultat d'une organisation du travail largement fondée sur la « culture de l'objectif ». Mais il résulte aussi de la tension créée par les temps de transports toujours plus longs ainsi que par la

difficulté à articuler – surtout pour les femmes – la vie professionnelle et la vie familiale. Le travail à distance – notamment dans des télécentres implantés dans des environnements conviviaux avec des crèches, des centres de loisirs, des magasins – réduit les temps de transport et contribue à créer les conditions d'une meilleure adéquation des temps personnels et professionnels.

Un dernier enjeu est que le travail à distance peut devenir un élément de (re)vitalisation des banlieues, de zones suburbaines et/ou rurales. Implanté dans une zone défavorisée, le télécentre crée de l'emploi et des activités nouvelles. Il peut être un outil de développement local. Pour être efficace, il doit s'inscrire dans un horizon de durabilité »

Le degré d'acceptabilité du télétravail par les partenaires sociaux est un obstacle majeur. De même que pour le covoiturage - pour reprendre une comparaison de **Jean Grébert** (Responsable du groupe de recherche Transport et Mobilité, Direction de la Recherche, des Etudes Avancées et des Matériaux, Renault) - le télétravail a du mal à se développer car de nombreux freins subsistent. Des peurs existent : travailler plus sans contre-partie, perdre le contact avec ses collègues... Des freins juridique et politique : la responsabilité assurantielle est à définir. Que se passe-t-il en cas d'accident de travail ? Ne va-t-on pas créer de la discrimination entre les uns et les autres ? Comment évaluer les heures supplémentaires ? Et pourtant, nous faisons déjà tous du télétravail "sans le savoir", avec nos téléphones ou ordinateurs portables. Comment répondre aux problématiques mises en avant ?

1. Réflexions sur les enjeux du télétravail et des télécentres

Bruno MARZLOFF - sociologue et directeur du Groupe Chronos ; Jean-François PERILLAT - Senior Manager Atos Origin ; Fabrice MATTATIA - Conseiller secrétaire d'Etat à la prospective et au développement de l'économie numérique

Bruno Marzloff propose un cadrage conceptuel pour aborder ces différentes questions. Parce que nous avons atteint les limites des élasticités des déplacements (territoriales, environnementales, sociales, économiques), les maîtrises d'usage s'imposent comme une nécessité, en donnant aux différents acteurs concernés (citadins, entreprises, syndicats, Autorités organisatrices et générateurs de mobilité) les moyens de contrôler leurs pratiques de mobilité dans une perspective de développement durable. Au préalable, cela suppose de distinguer les mobilités contraintes des mobilités choisies. C'est la première catégorie qui doit faire l'objet de réflexions.

Quelles sont les approches possibles ?

L'approche conservatrice. Elle consiste à tenter de substituer une mobilité dite "propre" à la motorisation thermique classique.

L'approche régulatrice. A périmètre de mobilité équivalent, l'objectif est de réduire les foyers de gâchis d'énergie.

L'approche distributrice. Elle consiste à jouer des diverses formes de mobilité pour substituer une mobilité numérique quand elle est pertinente par rapport à un déplacement (ce que nous appelons le "quotidien à distance" : e-commerce, travail à distance, e-santé, enseignement...).

L'approche structurelle. Il faut une action publique pour contenir l'étalement urbain - dont l'une des causes est l'éparpillement territorial des activités ; proposer des solutions locales de déplacement. Une des conditions préalables et nécessaires est de réfléchir la mixité sociale.

Le télétravail n'est qu'une des solutions parmi toutes ces pistes. Mais il est représentatif du nécessaire élan multipartenarial qui doit sous-tendre ces ambitions, autour d'un jeu d'acteurs renouvelé qui mobilise entreprises, syndicats ou puissance publique...

La puissance publique, justement, était représentée par **Fabrice Mattatia**. Il a rappelé la position très favorable de **Nathalie Kosciusko-Morizet** - secrétaire d'Etat au numérique - au développement du télétravail. Le rapport réalisé par le Centre d'analyse stratégique confirme les bénéfices sociaux et environnementaux de cette pratique, qui doit néanmoins répondre à une condition : le salarié ne doit télétravailler qu'une partie du temps. Par ailleurs, le retard de la France face à cette pratique s'explique par un conservatisme dans l'organisation du travail.

Les technologies ne sont plus un frein au développement de cette pratique : une loi a été votée en décembre dernier pour lutter contre la fracture numérique et deux milliards d'euros sont affectés à ce sujet. De même, les budgets du grand emprunt affectés au numérique pourraient offrir des opportunités pour la mise en place de télécentres.

Jean-François Périllat propose d'analyser les motifs du regain d'intérêt pour ces structures - des bureaux partagés qui peuvent être personnalisés par leurs usagers. Leur utilisation par les entreprises entraîne nécessairement une adaptation de l'entreprise elle-même, qui doit souvent adopter le concept de bureaux partagés dans ses propres locaux.

Les modèles de travail en équipe, les pratiques de travail nomades et leur corollaire, le développement de "**tiers-lieux**", rendent compte d'un regain d'intérêt pour le télétravail. Une différence s'opère néanmoins entre tiers-lieux et télécentres, plutôt mis en place par les collectivités. Mais ce sont surtout les services et les usages qui vont s'y développer qui vont opérer la distinction.

En Ile-de-France, le projet Actipôle 21 prévoit le déploiement de plusieurs centaines de centres de télétravail. Un des objectifs de ce type de manifestation est d'observer les attentes et les besoins des entreprises ainsi que les services permettant de répondre à ces besoins.

Mireille Ferri, VP Conseil régional IDF, chargée du schéma territorial Ile de France

« La question de l'étalement urbain ne peut pas se régler par un seul type d'approche. Limiter la consommation d'espace suppose d'autres outils. Dès lors que l'on essaye de fabriquer un polycentrisme francilien, il faut que l'on arrive à avoir des zones équilibrées dans tous les territoires.

Les télécentres pourraient être une sorte de première colonisation parmi les lieux où l'on a du mal à implanter durablement l'emploi. Mais cela rétroagit sur l'organisation de l'entreprise. Là, il y a un frein. Une entreprise qui accepte ça, modifie elle-même sa structure. Où en est-on sur cette question ?

Deuxième souci, les salariés qui sont condamnés à se loger très loin alors que leur emploi ne bouge pas ont les emplois les moins délocalisables et leurs tâches se prêtent moins bien à une forme de télétravail.

Quelle est la structure finalement du marché de l'emploi qui fait que l'on aurait une vraie rentabilité sur les télécentres ou pas. Il me semble que c'est l'une des questions importantes »

2. Les acteurs : confrontation de différents points de vue

Jean-Paul BOUCHET - Secrétaire Général de la CFDT Cadres ; Marc THIOLLIER - Directeur Général Accenture pour la zone France, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg ; Christian OLLIVRY - Conseiller Municipal Délégué aux Solidarités Actives ; Jean-Pierre GIRAULT - Président de la Commission Transport Conseil Régional IDF, Président de la Commission transport des Verts, administrateur STIF ; Pierre MOREL A L'HUISSIER - Député UMP de Lozère, rapporteur de la mission sur le développement du télétravail

Marquée par un corps de métier très mobile et poussée par de jeunes salariés fortement sensibilisés aux enjeux du développement durable, la société de conseil Accenture, représentée par **Marc Thiollier**, expérimente le développement formel du télétravail. Tous les salariés sont concernés par cette démarche qui a fait l'objet d'un accord avec des organisations syndicales. Si la question des télécentres n'est pas abordée dans cet accord, Accenture note que ses locaux ont *de facto* évolué dans ce sens, les salariés étant amenés à collaborer avec différents acteurs sur leur lieu de travail. Marc Thiollier conclut son propos sur l'engagement durable et les enjeux de cette politique d'entreprise : la réduction de son parc immobilier, une plus grande flexibilité dans le travail et une meilleure intégration et ouverture sur son écosystème.

C'est un véritable plaidoyer en faveur du télétravail qu'a fait **Jean-Paul Bouchet**, engagé dans cette revendication depuis 2001. Le frein psychologique au développement de cette pratique s'explique selon lui par une culture d'entreprise fondée sur le temps de travail plus que sur le résultat. En complément, **Nicole Turbé-Suestens** (experte auprès de la Commission européenne et fondatrice de Distance expert) a indiqué l'importance de pouvoir fixer des objectifs, avec des résultats mesurables et des systèmes de mesure sur lesquels managers et salariés s'accordent. Un propos que nuance Jean-Paul Bouchet, pour qui c'est avant tout la nature de l'activité et son "égibilité" au télétravail qui doivent être évalués, avant de penser management.

Il existe par ailleurs trop de cloisonnements entre les acteurs qui ont un rôle à jouer dans l'instauration de cette pratique. Pour Jean-Paul Bouchet, la seule et bonne entrée qui permette de réunir autour d'une même table tous les acteurs concernés par le télétravail est celle du territoire. Il est primordial de refaire du dialogue social et sociétal autour de ces questions.

Pour démontrer le cercle vertueux du télétravail, notamment en termes d'impact sur les congestions et de bien-être des salariés, **Christian Ollivry** considère qu'il faut mettre en place des centres pilotes. Ils doivent répondre à certaines conditions, présentées par le projet Actipôle 21 : ouverture à tous les salariés et pas seulement aux cadres ; localisation à proximité des lieux de vie et des points de communications ; offre de services ; installation en réseaux (physiques et numériques).

Ces lieux d'échanges, de créativité, d'innovation supposent une implication des collectivités locales, non pas en termes de subventions mais d'encouragements et de politiques foncières.

La question de l'aménagement du territoire est en effet cruciale, notamment si l'on considère la croissance démographique exponentielle de l'Île-de-France. L'alternative qui s'offre à l'agglomération est soit la poursuite de l'étalement urbain, soit la densification. Selon **Jean-Pierre Girault**, la seconde piste s'impose comme une nécessité et soulève la question de la saturation des moyens de transport. Face à cette analyse, le télétravail et un aménagement polycentrique du territoire offrent

des opportunités. Les gares vont devenir de nouveaux centres de vie, proposant des services à la mobilité de tous types et les anciennes salles d'attente vont progressivement devenir des espaces de travail.

En dépit de ces enjeux, **Pierre Morel à l'Huissier** insiste sur les difficultés d'appropriation des TIC en France, à la fois par les secteurs public et privé. De même, les syndicats ont longtemps opposé des résistances au management à travers les TIC. Face à ces difficultés, des cadres législatif et juridiques plus clairs peuvent représenter des leviers d'action. Un accord cadre européen avait été signé puis retranscrit en France en 2005 et pouvait en substance être l'encadrement juridique utile, nécessaire et suffisant. Or le télétravail n'a pas davantage émergé avec ce texte. Entre juin et décembre 2010, un texte sera intégré dans le code du travail et devrait faciliter la tâche des services de ressources humaines. Pour autant, un accompagnement auprès des DRH et directions générales d'entreprises s'avère nécessaires pour qu'elles prennent véritablement en considération ces nouvelles formes de travail. Le rapport Syntec (téléchargeable à [cette adresse](#)) confirme l'importance de cette sensibilisation.

3. Témoignages

Paul RICHARDET - Chef de projet Silicon Sentier ; Stéphane PATRIX - Responsable du Département Durable de Jacobs France ; Valérie BLANQUEFORT - Gérante Business Energies

[La Cantine](#) est un espace modulable de 150 m². C'est à la fois un café, un espace de co-working et il abrite des salles de réunion. Outre ces services de base, **Paul Richardet** montre qu'il se distingue par une série d'activités, de production d'événements, de workshops, de bar camps et de groupes de travail collaboratifs. Ce lieu a rapidement obtenu une grande adhésion auprès de publics disparates - de simples étudiants aux groupes internationaux - car il n'existe pas de lieux équivalents. L'idée est de répondre à une demande de travail mobile et flexible sans schéma trop pré-établi mais en proposant un accompagnement des acteurs. De plus, même si les outils en ligne permettent de travailler à distance, des lieux sont nécessaires pour assurer un maintien du lien entre collaborateurs.

Stéphane Patrix a quant à lui montré la manière dont le travail à distance a affecté l'organisation même de l'entreprise [Jacobs](#). Cette société d'ingénierie mondiale requiert beaucoup de mobilité de la part des intervenants et donc des outils pour communiquer et travailler ensemble à distance. Il s'agit à la fois de système de gestion des documents en ligne, d'outils de web-conférence, téléconférence ou visio-conférence plus récemment. Ces systèmes permettent non seulement de limiter les déplacements, de favoriser les échanges, d'intervenir à distance, de rassembler des collaborateurs distants mais également de limiter l'usage du papier dans l'entreprise.

Le télétravail constitue également une véritable opportunité pour combiner une vie professionnelle et la construction progressive d'une vie de famille. C'est en tous cas le témoignage de **Valérie Blanquefort**, qui pratique le télétravail depuis six ans. Dirigeante de start-up dans ses débuts de vie professionnelle, elle était très peu disponible pour sa famille, jusqu'à ce qu'on lui propose d'installer un espace de travail chez elle pour gérer à distance ses activités. Les bénéfices de cette organisation sont manifestes : temps de transport qu'on peut mettre au service d'autre chose, sentiment de liberté,... Ce mode de fonctionnement exige cependant de repenser son mode d'échange avec les autres. Surtout, le travail à domicile s'avère de plus en plus difficile à mesure que les enfants grandissent puisqu'il faut alors suivre leur rythme scolaire (horaires d'école, vacances, mercredi après-midi,...).

4. Table ronde : comment agir ensemble ?

Olivier BLANDIN - économiste (Paris 7) et Directeur d'Atémis ;
Patrice VUIDEL - consultant Association Française pour
l'Excellence Territoriale ; Nathanaël MATHIEU - Directeur de
projet Développement Durable, ACCOR ; Claudine MARZUOLI
- responsable du projet PDE, Banque de France ; Sylvie
MAZABREY - RH Air France ; Georges MENETRIER - Chef de
projet IBM ; Marie-Claire BOUCHET - Directrice Ex@services ,
Claire RIMBERT - DRH, Directrice des Affaires
Administratives et Juridiques, SEMIDEP ; Véronique
BERTHAULT - Chargée d'études recherche et prospective,
RATP

Olivier Blandin a introduit les échanges des tables rondes par un bilan sur le télétravail tel qu'il est apparu dans les entretiens sur les mobilités durables réalisés par les partenaires du projet PREDIT Ecomobilité. Si certaines des entreprises interrogées ont mis en place des solutions de télétravail pour répondre à des situations particulières, les freins et les craintes restent nombreux. Des besoins spécifiques émergent, notamment autour de mesures de compensation par rapport aux temps de transport et, plus largement, en termes d'encadrement. La prise de conscience, par l'entreprise, des formes d'organisation spécifiques que requiert le télétravail représente un enjeu important. Par ailleurs, les entreprises ont encore du mal à appréhender l'impact réel des temps de transport et des conditions de travail sur la productivité des salariés.

Quelles sont alors les pistes qui s'offre à l'arrondissement pour permettre le développement du télétravail ? Quelles sont les bonnes pratiques à reproduire pour lever les freins existants ? Comment mutualiser les expériences des différents acteurs et imaginer ensemble des réponses collectives ? C'est avec ces questions que Patrice Vuidel a interpellé les intervenants de la table ronde finale.

La mise en place d'un Plan de Déplacement d'Entreprise (PDE) a fait partie de la stratégie de développement durable de la Banque de France. Selon Claudine Marzuoli, il a permis d'impulser une dynamique. Les cinquante mesures identifiées pour répondre aux contraintes des salariés et au bilan environnemental incluent en effet un accord sur le télétravail signé par les partenaires sociaux.

La réflexion du Groupe Accor porte sur le rôle des hôtels dans le travail nomade. On voit souvent des personnes connectées en wifi dans les halls qui se transforment régulièrement en espaces de réunion. Pour Nathanaël Mathieu, les hôtels sont donc déjà des lieux tiers. Mais comment alors accompagner les nouveaux usages qu'ils abritent ? Comment proposer des services qui soient à la fois adaptés à deux types de publics : ceux qui louent une chambre, ceux qui cherchent un espace de travail ? Le groupe cherche à explorer des idées, à les tester ; la démarche engagée par les partenaires du PREDIT Ecomobilité correspond donc pour N. Mathieu à une volonté de l'entreprise.

Chez Air France, rappelle Sylvie Mazabrey, le développement du télétravail est en cours depuis 2008 sous la forte impulsion de la direction générale du Groupe. Une approche méthodique et rigoureuse a été mise en place pour lever les barrières et rassurer les managers sur cette pratique. Les agents d'Ile de France sont les premiers concernés par cette démarche car ils sont les plus contraints par leurs temps de déplacement. C'est la nature des tâches à effectuer qui détermine le temps du télétravail (4 jours sur site et 1 jour à domicile ou l'inverse). Avant d'ouvrir un métier au télétravail, le responsable métier, les ressources humaines et l'assistance à maîtrise d'ouvrage effectuent un "audit interne". Puis, si le métier est éligible, ce sont les capacités des personnes volontaires qui sont

analysées : autonomie, attentes personnelles, éligibilité technique du domicile. A ce jour, le bilan est très positif, tant du côté des salariés enthousiastes que de l'entreprise qui a su adopter un mode de fonctionnement dynamique et moderne.

Le choix d'IBM diffère fortement de celui d'Air France car la direction n'a jamais pris d'engagement formel dans le sens du télétravail, à cause notamment du vide juridique existant. Pour autant, les salariés sont libres de travailler partout sous réserve de l'accord de leur manager. Les locaux de l'entreprise portent la marque de cette organisation du travail : tout est en open space, il n'y a pas de bureau affecté, les postes de travail sont complètement banalisés. Pour Georges Ménétrier, cet aménagement permet de mélanger des types d'activités variées dans un même espace et de créer des interactions entre les salariés. Des modalités de management fondées sur l'évaluation des résultats sont une condition de réussite pour ce type d'organisation.

Le télétravail offre de nouveaux espoirs aux personnes souffrant de handicaps lourds qui les empêchent d'intégrer des entreprises dites "ordinaires". La société Ex@services est née de ce constat. Selon Marie-Claire Bouchet, l'esprit réseau est primordial pour cette structure : à la fois pour permettre un travail collaboratif, des échanges entre collaborateurs et clients et tout simplement pour la diffusion de l'information. En termes de fonctionnement, Ex@service repose sur des espaces de travail virtuels ("mon entreprise, c'est mon PC") et propose ses services de traitement de l'information grâce aux ressources des TIC.

Pour la SEMIDEP, précise Claire Rimbert, le télétravail n'est à priori pas une pratique adaptée à un bailleur social en particulier parce que c'est une entité qui brasse beaucoup de papier. Depuis 5-6 ans, une logique de décentralisation du travail a été mise en place, qui peut s'apparenter à une première étape vers le travail à distance. Mais le télétravail à proprement parlé a été expérimenté et réfléchi uniquement dans des situations de crise : départ contraint d'un cadre pendant une année et définition d'un plan en cas de Grippe A avec une réflexion sur la continuité des services.

Le télétravail offre des opportunités considérables que Véronique Berthault s'est attachée à rappeler. Pour autant, des questions subsistent et notamment la question de la localisation des télécentres. Les opérateurs de transport ont un important rôle de conseil à jouer à cet égard grâce à leur connaissance des flux de voyageurs. L'étude du pôle de la Défense par la RATP a ainsi permis d'identifier les communes de provenance des salariés et les temps de parcours. Il y a par exemple à Anthony 800 personnes qui font le déplacement tous les jours ! L'évolution du cadre législatif va rendre possible le développement de ces structures et plus largement de ces pratiques.



Afet Editions / février 2010

Association française de l'excellence territoriale (Afet)
165 rue Jean-Jacques Rousseau 92130 Issy-les-Moulineaux
Tél. : 01 46 48 00 39 ; e-mail : eurexcter.afet@wanadoo.fr
<http://ecocitoyen-parisrivegauche.org/>