



**AVIS**

**Présenté en séance plénière du 26 mai 2015**

**Par Yannick GHORIS**

**Adopté par 81 voix « pour », 18 abstentions  
et 1 ne prenant pas part au vote**

**Pour un développement maîtrisé du travail agile,  
comme levier d'une politique régionale de dé-  
mobilité**

Le travail agile entendu comme travail à distance<sup>1</sup> et comme désynchronisation des rythmes de travail<sup>2</sup> constitue aujourd'hui un levier peu exploité de dé-mobilité pour réorganiser, voire réduire les déplacements domicile-travail en nombre quotidien, en temps passé et en distance parcourue, sur le territoire régional. Si, en France, le taux de télétravailleurs dans la population active se situe autour de 14% (loin derrière les pays scandinaves et anglo-saxons, plutôt entre 20 et 30%), en Nord Pas de Calais, il serait de l'ordre de 7% seulement.

Cet avis du CESER a pour objectif de contribuer à une dynamique régionale vers la dé-mobilité par le travail agile, aux côtés d'autres acteurs en région et d'autres actions, parallèlement menées sur l'évolution des comportements de mobilité, sur la modernisation des infrastructures ou encore la diversité des offres de mobilité au public.

### Les préconisations :

- **Améliorer la connaissance, la communication et la formation sur le travail agile comme vecteur de dé-mobilité:**

Le CESER préconise :

- **Une étude régionale sur le travail agile**, qui associerait l'Observatoire Régional des Transports (DREAL/Conseil régional), l'ARACT et des centres de recherche en région, dont la première action pourrait consister à recenser les expériences de travail agile à l'œuvre, répertorier les structures d'accompagnement d'expérimentations de travail, cartographier les tiers lieux, etc.
- **L'information/sensibilisation de l'ensemble des acteurs et leur appropriation du travail agile :**
  - **D'une part, par le lancement d'assises régionales sur le travail agile**, pilotées par le Conseil régional, en associant les acteurs publics, politiques et socio-économiques de la future Grande Région ;
  - **D'autre part, par la promotion du travail agile**, auprès des entreprises, des administrations, des associations, avec notamment l'appui de structures comme la DIRECCTE, la Caisse des Dépôts et Consignations, le réseau consulaire, etc.
  - **L'accueil du Tour de France du télétravail, dans le cadre de la Troisième Révolution Industrielle** (par exemple par le biais du World Forum de Lille).
- **La généralisation d'une offre de formation dans les structures publiques ou privées :** des montées en compétences pour tous les salariés et managers (usages des outils collaboratifs, méthodes de travail, gestion des relations professionnelles et hiérarchiques, en situation de travail agile)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Le travail à distance peut se faire à domicile, en réseau de bureaux satellites, en tiers lieux ou dans des stations de mobilité. Il doit être pendulaire, c'est-à-dire concerner une partie de la semaine (sans exclure pour autant un travail à distance à 100% du temps hebdomadaire travaillé, dans des cas particuliers).

<sup>2</sup> Décalage consenti des horaires de travail ou aménagement choisi des rythmes de travail.

<sup>3</sup> Cf. Avis du CESER du 21 avril 2015 sur le Schéma Directeur des Usages et Services numériques

- Développer massivement des logiques pionnières d'expérimentation du travail agile en région :

Le CESER préconise :

- **L'exercice systématique du droit à l'expérimentation du travail agile par les employeurs privés et l'exemplarité de l'employeur public** : l'expérimentation doit se concevoir et se réaliser dans le dialogue social.
- **Une aide régionale volontariste à l'accompagnement d'expérimentations du travail agile par les PME et TPE** (une offre de services comprenant l'aide à l'acquisition et à l'usage d'outils technologiques, juridiques, de formation, etc.) ;
- **La capitalisation des bonnes pratiques régionales**, par le biais d'un portail collaboratif, qui pourrait être alimenté par les retours des expérimentations aidées.

- Faire du travail agile, un service à part entière de mobilité/dé-mobilité:

Le CESER estime que la dé-mobilité doit faire partie des réflexions sur la mobilité à tous les échelons territoriaux, en intégrant notamment les projets de tiers lieux dans les documents de planification territoriale (les Plans de Déplacements Urbains, au niveau communal et intercommunal ; l'actualisation des documents d'urbanisme ; l'élaboration future des schémas régionaux de l'inter-modalité et des plans de mobilité rurale).

Le CESER préconise également l'intégration des tiers lieux, comme offre de mobilité, dans le projet de Centrale de Mobilité du Syndicat Mixte Intermodal Régional des Transports.

- Développer et structurer les offres de tiers lieux en région :

Le CESER préconise :

- **Une optimisation et valorisation des bâtiments publics et privés existants**, pour favoriser le travail agile, dans des lieux de travail partagé et de proximité ;
- **Un encouragement aux projets de tiers lieux innovants en région**, adaptés au travail agile, par le biais d'un appel à projets « travailler autrement », qui pourrait être lancé dans le cadre de la Troisième Révolution Industrielle ;
- **Un maillage régional des offres de tiers lieux** par une mise en réseau des différentes initiatives existantes et par une coordination territoriale des projets en cours ou à venir, dans le cadre d'une politique publique régionale, volontariste, d'animation et de développement de tiers lieux dans les territoires.

**Séance plénière du CESER 26 mai 2015**  
**Avis « Pour un développement maîtrisé du travail agile**  
**comme levier d'une politique régionale de mobilité »**  
**Position de vote des groupes de concertation**  
**Milieus économiques, artisanat, agriculture et ruralité**

Les milieux économiques remercient Yannick Ghoris et les équipes du CESER pour la qualité du travail réalisé. Nous nous félicitons que le sujet de la mobilité - qui est un pilier de la Troisième Révolution Industrielle - soit envisagé sous un angle nouveau qui permet d'aborder la problématique à la source. Dans ce cadre, la question de l'évolution des comportements et des mentalités, tant des salariés que des employeurs, prime sur les moyens techniques et amène à imaginer des réponses innovantes.

Ces réponses ont des conséquences sur de nombreuses autres thématiques comme la précarité énergétique, le Réseau Express Grand Lille, la convention TER, le coût de l'immobilier pour les entreprises,...

Nous notons que des solutions et des outils existent d'ores et déjà : réglementation, travail nomade, espaces de co-working, travail à domicile, conférences téléphoniques... Mais il est essentiel pour obtenir des effets significatifs sur l'engorgement que ces solutions se généralisent et ne restent pas l'apanage de quelques grandes sociétés ou administrations. Pour cela, le droit à l'expérimentation doit permettre d'envisager des applications qui tiennent compte des situations différenciées des structures.

Par ailleurs, comme l'indique le présent avis, les acteurs institutionnels de la région ont un rôle essentiel à jouer. Ils doivent contribuer à l'émergence d'un cadre propice favorisant l'évolution des mentalités, la mise en place de nouvelles pratiques et la création de tiers lieux maillant le territoire. Un accompagnement pourrait également être proposé aux entreprises par des structures publiques, notamment en matière d'organisation et de formation des collaborateurs.

Cependant, nous regrettons le peu de place accordée au sein de l'avis à la désynchronisation des temps de travail, levier pourtant essentiel face à la congestion.

En conclusion, les milieux économiques invitent chacun des membres du CESER à porter ce sujet dans sa structure de référence. Pour montrer l'exemple, la fusion des régions Nord-Pas de Calais et Picardie constituera une opportunité d'expérimentation dans ce domaine tant au niveau des conseils régionaux que des CESER.

C'est pourquoi, les milieux économiques non seulement soutiennent l'avis du CESER mais entendent se l'approprier.



**Position de vote groupe CGT**  
**Avis « Pour un développement maîtrisé du travail agile**  
**comme levier d'une politique régionale de mobilité »**

Se déplacer moins et mieux, améliorer sa qualité de vie et son pouvoir d'achat, travailler plus efficacement et plus confortablement répondent à des aspirations légitimes des salariés.

Notre organisation syndicale a pour objectif d'intervenir sur les transformations profondes induites par le numérique tant sur l'emploi et sa forme, sur le contenu du travail et son organisation que sur les droits des salariés faces à ces aspirations.

La séance plénière commune du 23 avril et notamment l'intervention de Pierre Giorgini nous ont montré que nous n'étions aujourd'hui qu'aux prémices de cette révolution portée par le numérique et la digitalisation de l'économie.

Le rapport fait un bilan précis de la part grandissante du temps de trajet domicile/travail et des conséquences induites sur la qualité de vie des salariés, sur l'engorgement routier et les pics de pollution.

Les préconisations de l'avis sont pertinentes mais ne sont axées que sur la nécessité d'une politique incitative de la région et de ses différentes structures en faveur des entreprises. Elles s'avéreront insuffisantes, voire contre-productives, s'il n'existe pas un réel engagement des entreprises de la région, tant privées que publiques, et si les problèmes ne sont pas abordés dans leur globalité.

▪ **Les lieux de travail**

Comment ne pas s'interroger sur l'implantation des lieux de travail, sur leur éloignement des lieux de vie, et sur les risques en particulier, avec la réforme territoriale, de voir se renforcer encore la concentration des entreprises dans les métropoles et, en conséquence, la mobilité des travailleurs ?

Des négociations doivent s'engager avec les organisations syndicales dans les entreprises pour déterminer des mesures concrètes et effectives sur la dé-mobilité notamment par la création d'espaces tiers de travail (lieux de travail déportés par exemple) au plus proche des lieux de vie des salariés.

La prise en compte du trajet domicile/travail dans le temps de travail effectif pourrait favoriser cette recherche.

Les négociations sur les PDE doivent inclure cette dimension.

Si des incitations financières régionales sont mises en place pour aider les PME/PMI à y parvenir celles-ci doivent être contractualisées et soumises au contrôle de l'organisme financeur et des salariés concernés.

▪ **L'utilisation des outils numériques dans l'entreprise**

La CGT et ses organisations resteront vigilantes face aux nouvelles organisations du travail pressenties dans le rapport. Celles-ci ne doivent en aucun cas remettre en cause les clauses essentielles du contrat de travail que sont le lieu du travail, sa durée et sa qualification.

Les modifications profondes induites par le numérique sur le travail imposent la mise en place d'outils collectifs pour faire des diagnostics réguliers des usages avec les IRP et les salariés. Ces changements ne peuvent se concevoir sans la consultation des IRP.

La CGT propose la mise en place d'une négociation obligatoire sur l'utilisation des outils numériques dans l'entreprise.

Celles-ci pourraient porter, sur un premier temps par des accords encadrants l'utilisation des TIC notamment interdiction des mails en dehors du temps de travail, pendant les vacances et le week-end.

Le CGT s'abstiendra sur ce projet d'avis.



## Séance plénière du mardi 26 mai 2015

### **Pour un développement maîtrisé du travail agile, comme levier d'une politique régionale de dé- mobilité**

#### **Intervention CFDT**

##### I – Le constat

Nombreux sont les habitants de la région NPDC, et même au-delà, qui sont confrontés quotidiennement à ce problème qui leur « gâche » la vie, à savoir l'engorgement de l'accès à la métropole lilloise. Or, il n'est pas nécessaire ici de rappeler les conséquences sur la santé, la performance économique des entreprises ainsi que sur l'attractivité de nos territoires. Jusqu'ici, cette problématique a souvent été regardée à travers une approche qui consistait à construire de nouvelles infrastructures pour essayer de fluidifier la circulation à la rentrée des métropoles. Ce rapport a le mérite d'aborder la question avec une nouvelle approche qui questionne l'organisation du travail. Or, le travail est quand même la principale cause de mobilité dans la région. De ce fait, ce ne sont pas seulement les élus régionaux qui sont interpellés (même si la Région doit être chef de file) mais également tous les acteurs socio-économiques (employeurs privés, publics, salariés, représentants des salariés, associations, établissements scolaires et universitaires...)

##### II - Les enjeux

Ils sont multiples :

- La santé des habitants de notre région et de la métropole ;
- Le bien-être des citoyens en réduisant le stress lié aux embouteillages
- La performance économique des entreprises (gain de temps en développant le mix entre le travail en présentiel et le travail en distance, réduction du taux d'absentéisme, réduire le travail « gris »)
- Le développement de l'économie résidentiel : en favorisant la création de lieux de co-working sur le territoire, cela va bénéficier au commerce local des agglomérations où vont se trouver ces structures de partage de lieux de travail (emplois de services)

##### III - Mise en œuvre du dispositif

- Il faut, encore une fois, impliquer tous les acteurs socio-économiques, notamment les Institutions représentatives du personnel (IRP) en amont de la démarche de mise en place du dispositif de dé mobilité, avec une évaluation périodique.
- Bien préparer le processus avec un écrit qui cadre les conditions de mise en œuvre
- Former les salariés et les managers sur l'intérêt et la mise en œuvre d'un tel dispositif
- Pour bien mesurer les besoins des entreprises et des salariés en termes de déplacement, le dispositif PDE (Plan de déplacements entreprise) pourrait être d'une aide indispensable. En effet, cela permettra de connaître l'état des déplacements domicile-travail pour agir sur l'organisation des horaires de travail.
- Les partenaires sociaux, à travers la COPAREF, peuvent jouer le rôle de facilitateur auprès des entreprises et des IRP

C'est pourquoi la CFDT va voter l'avis.



**Position de vote du Groupe FO  
concernant l'avis du CESER sur le  
Travail agile en Nord – Pas de Calais  
Séance Plénière du CESER du 26 Mai 2015**

**Union Régionale  
des Syndicats  
Nord/Pas de Calais**

A un moment où les problèmes de saturation du réseau routier peinent à trouver des solutions, il n'est pas inopportun que la société civile se réinterroge sur les mobilités quotidiennes des actifs de la région.

Avec le télétravail à distance et ses composantes, le CESER se saisit d'un sujet peu connu car peu développé.

D'emblée, il convient de reconnaître que ce dispositif ne peut pas s'appliquer à tous les secteurs d'activité.

Si Force Ouvrière mesure bien les méfaits que constituent des déplacements quotidiens fatiguants et coûteux, notre organisation reste aussi vigilante sur les risques de désynchronisation des rythmes de travail et de précarisation de l'emploi liés au télétravail. Par ailleurs, la question du lien social ne doit pas être sacrifiée au profit des seules logiques des techniques de télécommunications informatiques.

Enfin, il convient d'être attentif au phénomène d'isolement auquel le travail à domicile peut conduire, ainsi qu'à l'insatisfaction liée à la dévalorisation possible de l'identité professionnelle.

Le groupe Force Ouvrière partage certaines préconisations de l'avis.

- Il reconnaît l'intérêt d'une étude régionale, mais il est essentiel qu'un volet sur les effets du travail agile y soit pleinement consacré.
- Il peut comprendre la tenue d'assises régionales mais l'Etat, même si ses services paraissent en retrait du dispositif, ne doit pas y être absent.
- Bien entendu, l'information peut être portée devant toutes structures, dès lors que les représentants du personnel y sont associés.
- En ce qui concerne le développement des logiques pionnières d'expérimentation, toute initiative ne peut effectivement être envisagée que dans le cadre d'un dialogue avec les partenaires sociaux institutionnels.

Au demeurant, il va de soi qu'aucune mesure de télétravail n'est envisageable dans les entreprises sans la négociation préalable d'un accord cadre afin d'éviter toutes dérives.

En conclusion, le groupe Force Ouvrière estime que le travail agile sous tous ses aspects est susceptible de constituer un élément de réponse, mais la problématique de la mobilité quotidienne passe par la réalisation d'infrastructures supplémentaires, routières et ferroviaires.

Le groupe Force Ouvrière s'abstiendra.

**Position de vote du groupe UNSA / CFE – CGC**  
**Avis « Pour un développement maîtrisé du travail agile comme levier d'une politique régionale de dé-mobilité**

Nous tenons d'abord à remercier le rapporteur Yannick GHORIS et le groupe de travail pour la qualité de leurs travaux.

La thrombose du réseau routier est un véritable fléau pour les habitants de la région et appelle des solutions nouvelles et urgentes.

Limiter les déplacements aux déplacements utiles en supprimant, que faire se peut, tous ceux qui peuvent l'être, est un enjeu de taille. Nous estimons que le travail à distance au sens large constitue un des leviers pour agir sur la paralysie qui menace la circulation routière à partir de et vers la métropole lilloise.

Il est indispensable par ailleurs de modifier les comportements sociétaux, notamment concernant le véhicule automobile comme moyen « de réflexe » systématique de déplacement.

Le potentiel de développement du travail à distance dans notre région est important car celui-ci ne représente que 7 % en Nord – Pas de Calais, alors qu'il est de 14 % en moyenne en France et de plus de 20 % dans certains pays européens.

Si les employeurs semblent favorables à cette évolution, le principal frein à la mise en place du travail à distance provient du management. Il nous semble important de développer l'information et la formation pour convaincre et emporter l'adhésion.

Le groupe UNSA / CFE-CGC soutient l'ensemble des préconisations de l'avis

- Sur la proposition d'une étude régionale à propos du travail agile consistant à recenser les expériences, à répertorier les structures d'accompagnement et d'expérimentations et à cartographier les tiers lieux.
- Concernant l'information/sensibilisation de l'ensemble des acteurs.
- Pour le lancement d'assises régionales sur le travail agile, pilotées par le Conseil Régional, en associant l'ensemble des acteurs régionaux.
- Pour la promotion du travail agile auprès des entreprises, des administrations, des associations.
- Sur la généralisation d'une offre de formation dans les structures publiques ou privées : des montées en compétences pour tous les salariés et managers.

Le groupe UNSA / CFE-CGC

- Partage le constat de l'avis sur l'impérieuse nécessité de voir la dé-mobilité faire partie des réflexions sur la mobilité à tous les échelons territoriaux, en intégrant notamment les projets de tiers lieux dans les documents de planification territoriale.
- Adhère à la proposition de voir les tiers lieux intégrés en tant qu'offre de mobilité, dans le projet de Centrale de Mobilité du Syndicat Mixte Intermodal Régional des Transports.
- Soutient les préconisations :
  - o Sur l'optimisation et la valorisation des bâtiments publics et privés existants, pour favoriser le travail agile ;
  - o Pour l'encouragement aux projets de tiers lieux innovants en région, adaptés au travail agile ;
  - o Pour un maillage régional des offres de tiers lieux par une mise en réseau des différentes initiatives existantes et par une coordination territoriale des projets en cours ou à venir.

Le projet d'avis qui nous est proposé pointe bien toutes les problématiques et enjeux et identifie toutes les questions que peut se poser notre assemblée.

Le groupe UNSA / CFE-CGC votera cet avis.



**Séance plénière du 26 mai 2015**  
**Le travail agile en Nord – Pas-de-Calais : levier d'une politique régionale  
de dé-mobilité ?**  
**Position de vote du groupe Associations, Citoyenneté et Développement**

Le groupe Associations, Citoyenneté et Développement souhaite féliciter l'ensemble des auteurs du rapport et particulièrement Yannick GHORIS pour ce travail d'envergure sur un sujet aussi dense et complexe. Si l'impact économique et environnemental du travail agile en fait un facteur clé du développement régional, le groupe souhaiterait apporter quelques propositions sur ses conséquences sociales.

Le déploiement à grande échelle du télétravail impose une adaptation du cadre juridique et notamment des garanties sociales. Actuellement, ce cadre est composé au niveau communautaire de l'accord cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002, au niveau national de la loi Warsmann II du 22 mars 2012 et des conventions collectives et contrats individuels.

Néanmoins, certains droits pourraient être fragilisés en l'absence d'une mise en conformité des textes, La directive 2003/88/CE définit le **temps de travail** comme **le temps au cours duquel le travailleur est sur son lieu de travail et à la disposition de l'employeur, ces conditions étant cumulatives**. Cette définition reste donc imparfaite pour les travailleurs à domicile. Ainsi, l'application des garanties apportées par la directive européenne (limite de temps hebdomadaire de travail à 48 heures, repos de 11 heures entre chaque période de travail, repos hebdomadaire minimal de 24 heures notamment) n'est pas d'évidence.

D'autre part, le rapport évoque à plusieurs reprises le "travail gris", c'est à dire le travail à distance informel (par exemple dans les transports en commun, ou à domicile pour les travailleurs dont cette condition n'est pas prévue par le contrat de travail). Notre groupe souhaiterait une évaluation précise des retombées négatives de ce travail gris et des préconisations pour prévenir ces conséquences.

Enfin, le rapport n'évoque pas l'impact du travail agile sur certains publics spécifiques, notamment les personnes en situation de handicap ou de réinsertion. Le travail agile permettrait pourtant de mieux concilier les impératifs spécifiques à ces personnes et de faciliter leur accès à l'emploi. Cette évolution du cadre professionnel serait donc un atout majeur des politiques sociales régionales, sous réserve d'en faire un élément d'inclusion, et non de renforcement de l'isolement.

Ces remarques formulées, le groupe votera l'avis.

## **Position du groupe Transition Ecologique et Solidaire sur Avis du CESER portant sur le développement maîtrisé du travail agile comme levier d'une politique régionale de dé-mobilité.**

Le groupe de concertation tient tout d'abord à féliciter le président, les membres de la commission Mobilité et transports et les services du CESER pour avoir produit un rapport aussi complet sur cette thématique.

Comme le souligne l'avis du CESER, l'objectif de ce travail s'inscrit dans la mission de notre assemblée à contribuer à la stratégie de développement dynamique de l'emploi et de modernisation des infrastructures en région Nord Pas de Calais. Dans le cadre de la réforme territoriale et de la fusion avec la région Picardie, l'intérêt de ce travail se retrouve renforcé.

L'innovation sociale que représente le travail agile peut mener à une ville plus intelligente et plus durable. Déjà dans de grandes métropoles, comme Amsterdam ou San Francisco, des tiers lieux ont été conçus avec l'impulsion des autorités locales, pour éviter aux salariés du privé comme aux agents publics de faire des kilomètres inutiles pour se rendre sur leur lieu de travail. Le télétravail réduit ainsi les multiples déplacements voire pourrait questionner des projets d'infrastructures de transports en commun. A ce titre, le présent travail doit aussi être considéré comme une contribution à l'actuel débat public du Réseau Express Grand Lille.

Le groupe TES considère que le développement de « l'agilité » s'appuie sur « le capital humain » pour construire de l'intelligence collective et rappelle l'importance de la prise de conscience par tous que « l'agilité des organisations » rend possible le « rêve » de travailler autrement.

Le rapport et l'avis donnent des orientations et préconisations afin de structurer une organisation régionale où l'ensemble des corps de métiers et organisations s'intègre dans une chaîne de valeur partagée et collaborative.

Ces méthodes et schémas de développement sont en rupture par rapport au management classique. Le groupe TES souhaite que cette rupture soit « douce » pour faciliter la réussite et l'adhésion des différents acteurs.

Les acteurs de l'environnement et du développement durable régionaux ont été précurseurs en termes de mise en œuvre de démarches de dé-mobilité et de travail collaboratif. En effet, la plateforme « RECOLTE » Fondé en janvier 2011, à l'initiative d'Espaces naturels régionaux (ENRx) est un espace numérique « conversationnel » et « collaboratif » ouvert aux acteurs professionnels

RECOLTE est un outil pour communiquer autrement et trouver ensemble des réponses aux problématiques que de nombreux acteurs professionnels rencontrent dans le cadre de leur activité pour Communiquer, partager, interagir, commenter, questionner, dialoguer, publier, ... Utilisé par près de 1300 membres RECOLTE permet des usages variés animer des communautés d'intérêts, Faciliter la conduite et la réalisation de projets professionnels..

Enfin, cette thématique se situe aussi au cœur de la troisième Révolution Industrielle. Pour Jeremy Rifkin « il ne s'agit pas d'acquérir un bien, mais d'accéder à une fonctionnalité ». En effet, il n'est plus nécessaire de posséder un bureau fixe pour travailler, ou de posséder des objets pour s'en servir. Pour la jeune génération la consommation s'inscrit aussi dans ce changement de paradigme et les préconisations de l'avis du CESER sont les premiers éléments structurants pour répondre à ces enjeux en région Nord Pas de Calais Picardie.

Le travail agile contribue assurément à une valeur ajoutée de la mobilisation salariale, à une amélioration de l'organisation sociale et à un gain environnemental indéniable.

Le groupe de concertation Transition Ecologique et Solidaire votera l'avis.