



**Révolution longtemps annoncée, le télétravail est une tendance de fond qui se développe lentement en France, sous la pression des salariés et grâce aux technologies favorables à la « mobilité ». Le 4 mai, les partenaires sociaux ont, enfin, ouvert des négociations pour en définir le cadre juridique et pratique. Mais les entreprises rechignent encore à s'y adapter.**



## Le télétravail peine à prendre son essor

DEREK PERROTTE

Qui n'a jamais rêvé, coincé dans les embouteillages ou écrasé dans le métro, de se muer en « télétravailleur » ? De pouvoir laisser de côté un dossier le temps d'aller chercher ses enfants à l'école et de le reprendre en toute quiétude après le dîner ? Des grèves des transports de 1995 jusqu'au développement actuel des connexions Internet haut débit, le sujet du télétravail a pris des allures de serpent de mer. Nécessaire révolution sociétale pour les uns, lubie pour les autres, il a vu son décollage annoncé sans cesse reporté. Jusqu'ici en tout cas, car, depuis le 4 mai, les syndicats et le Medef se penchent, enfin, sur ce « travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide des nouvelles technologies » (1).

Selon une récente étude du ministère de la Cohésion sociale, la France compte 7 % de télétravailleurs. Ce qui la place loin derrière les pays nordiques ou les États-Unis, mais au niveau de l'Angleterre et devant l'Allemagne. Cependant, seuls 2 % des salariés (440.000 personnes) télétravaillent régulièrement ou en permanence à domicile, tandis que 5 % (1,1 million de personnes) télétravaillent de façon « nomade ».

Une nuance de taille : ils profitent des outils modernes pour effectuer certaines tâches hors de l'entreprise, mais y conservent un bureau. Exemples types : les commerciaux et les consultants. Porté par la technologie, ce nomadisme décolle, puisque 20 % des cadres le pratiquent déjà. Mobilité, réactivité, gains de productivité, ses vertus sont légion.

### Petits arrangements avec les chefs

Les salariés, pressurés, entendent aussi y trouver leur compte. Comme l'explique Denis Bérard, de l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), « Internet fait son œuvre de changement culturel. Les salariés comprennent qu'on peut travailler de partout, désynchroniser le travail... Si on peut travailler d'un train, on doit bien pouvoir le faire de chez soi ! » Résultat, les employeurs sont poussés à partager les fruits de cette souplesse nouvelle. Ainsi, chez France Télécom, le télétravail ponctuel à domicile est-il « toléré si le manager l'autorise ». Et deux fois par mois, les salariés français de SC Johnson peuvent rester travailler chez eux, quelle que soit leur fonction. « Le travail ponctuel à domicile se développe régulièrement et de manière informelle, par pragmatisme et petits arrangements avec son chef », observe Denis Bérard.

Va-t-on voir apparaître dès lors des

politiques organisées de télétravail ? Rien n'est moins sûr. Quelques grandes entreprises, comme EDF-GDF, acceptent, à l'occasion, le télétravail à domicile « pendulaire », c'est-à-dire de un à trois jours, préfixés, par semaine. Mais le salarié a besoin de l'accord de son manager... et aucun recours n'est possible. En réalité, la plupart des entreprises ne se sont tout simplement jamais penchées sur la question. La demande des salariés est pourtant réelle. Ras-le-bol des transports, du temps perdu, envie de voir ses enfants... Ils aspirent à un meilleur équilibre entre vies privée et professionnelle. Tous ne désirent pas, bien sûr, travailler à domicile en permanence, mais « beaucoup signeraient volontiers pour quelques jours par semaine », assure Nicole Turbé-Suetens, consultante fondatrice de Distance-Expert et spécialiste européenne du « e-travail ».

### Les cadres d'abord

**Cadres et ingénieurs** sont les premiers télétravailleurs. 20,1 % d'entre eux travaillent en « nomades », 3,7 % de façon fixe à domicile, 6 % de façon alternée.

**Les professions intermédiaires** comptent 9 % de nomades, et 2,3 % travaillent à domicile.

**Employés et ouvriers**, enfin, travaillent rarement à distance : seuls 2,7 % des employés sont nomades, environ 1 % travaillent à domicile. Quant aux ouvriers, une infime minorité (moins de 1 %) est concernée.

Source : Insee, enquêtes PVC 1999-2003, calculs Dares.

### Flou juridique

Les entreprises ne peuvent plus continuer à occulter le débat. Longtemps jugés comme des freins, le coût de l'opération et le manque de maturité des outils de télétravail sont aujourd'hui des arguments obsolètes. Reste un obstacle de taille : la loi. Ou plutôt l'absence de loi. Comme l'explique M<sup>e</sup> Alix, avocat : « On baigne dans le flou : comment s'assurer que le travailleur à domicile respecte bien les onze heures de repos consécutives ? Et en termes d'actes

du travail ? Si un télétravailleur tombe dans son escalier, qui est responsable ? » Officiellement, aucun accident n'est jamais arrivé, il n'y a donc pas de jurisprudence. Officieusement, entreprises et salariés se sont arrangés à l'amiable...

France Télécom choisit d'ajouter un avenant au contrat de travail, qui précise les heures auxquelles le salarié doit être joignable. Les employeurs de télétravailleurs à domicile, comme HP, contractent souvent des assurances privées. Et prient pour qu'aucun accident ou conflit ne survienne. Périlleux équilibre. Mais là aussi, le vent tourne. Sonnant le réveil politique sur le sujet, François Fillon a ouvert la voie à une mise à plat de l'ensemble. Mi-2003, alors ministre du Travail, il commande au Forum des droits sur l'Internet un vaste rapport sur la question. Les syndicats participent à son élaboration. Et, aujourd'hui, ils s'appuient sur ce document dans leurs négociations avec le patronat. Objectif : transposer l'accord-cadre européen sur le télétravail signé en juillet 2002. Celui-ci insiste sur le volontariat du travailleur comme de l'employeur, et sur l'importance de la réversibilité de la démarche. Les syndicats, plutôt sceptiques par le passé, sont désormais favorables au développement du télétravail. Mais soulignent la nécessité de clarifier nombre de points, tels la mesure du temps de travail, la

protection de la vie privée ou les déroulements de carrière... « Le télétravailleur doit être un salarié à part entière, traité comme tel ; nous tenons aussi à ce qu'il ne soit pas trop isolé et ait des contacts réguliers et organisés avec l'entreprise », explique Rémi Jouan, secrétaire national de la CFDT. Même si l'échéance de transposition de la directive européenne est fixée au 16 juillet, les partenaires sociaux, optimistes quant à la conclusion d'un accord, se donnent du temps et se reverront le 7 juillet.

Réveil politique, progrès technologiques, élaboration d'un cadre juridique : le télétravail devrait s'épanouir. Ses tenants se gardent pourtant de crier victoire. « Les vrais freins sont profondément liés à notre approche du travail. Le télétravail suppose d'avoir confiance en ses salariés et d'apprendre à les gérer à distance. Nous en sommes loin : en France, on veut avoir ses collaborateurs "sous la main" et les entreprises pensent encore que, de chez soi, on travaille forcément moins et mal », dénonce Nicole Turbé-Suetens. Jean Gonié, coordinateur du rapport du Forum des droits sur l'Internet, confirme : « Les entreprises ont encore du mal à imaginer une organisation incluant des télétravailleurs. »

Le dossier comporte encore une autre dimension. La plus méconnue, et pourtant la plus ambitieuse : la question des « télécentres ». Idée directrice ? Permettre à des salariés de travailler depuis des centres plus proches de leur domicile et dûment équipés en bureautique, à partir desquels ils accéderaient au réseau de leur entreprise. Le concept n'est pas sans attrait, explique Gérard Vallet, président de l'Association nationale pour le développement du télétravail (ANDT) : « On limite les trajets, la pollution et les embouteillages ; l'entreprise n'a plus les problèmes légaux liés au travail à domicile ; le télétravailleur n'est plus isolé et dispose d'un vrai cadre de travail. »

### Télécentres : une idée qui refait surface

Un tel projet aurait pu voir le jour en Ile-de-France. Le Catral, organisme lié au conseil régional et dédié à l'aménagement du temps, a planché dessus dès 1994. En visant haut : il envisageait de mailler la région de 100 « bureaux de voisinage » capables d'accueillir 100 salariés chacun. Les entreprises sont alors intriguées. Début 1997, un télécentre témoin est ouvert. L'euphorie retombe vite : le PS remporte les élections en 1998 et, jugeant le projet trop coûteux et bancal, retire la participation financière du conseil régional. Le Catral, dont les finances font grise mine, sera même dissous. Conscientes que le vent tourne, les entreprises referment le dossier télécentres. Elles ne le rouvriront plus.



Dans d'autres coins de France, cependant, une dizaine de télécentres isolés, souvent portés par des élus locaux, sont apparus depuis, comme à Villars-de-Lans (Isère) et près de Toulouse. Mais ils vivent difficilement ou se reconvertissent en centres d'appels. L'affaire semble donc entendue. Jusqu'à ce que le gouvernement ressente l'idée. Début 2005, la Datar lance un appel à projets afin « d'aider à la création, d'ici à 2007, d'au moins 1.000 postes de télétravail dans 100 télécentres » pour « développer des emplois dans les zones rurales et enclavées ». Nombre de collectivités et d'acteurs régionaux sont séduits. La preuve ? 35 dossiers sont déjà arrivés. Parmi eux, celui de la Fondation Sophia-Antipolis, qui veut créer 7 télécentres dans l'arrière-pays niçois. Ou celui, plus étonnant, des 80 télétravailleurs – graphistes, informaticiens, designers, etc. – de l'association Zevillage, qui souhaitent s'implanter à Essay (400 habitants), dans l'Orne. La Datar compte sur les « rurbains », ces travailleurs souvent très qualifiés et soucieux de quitter la furia citadine pour la quiétude rurale. « 900.000 personnes affirment y aspirer, le télétravail pourrait leur permettre de franchir le pas », commente Alain Ducass, responsable du projet à la Datar.

Reste l'essentiel... et le plus ardu :

convaincre les entreprises. Un Réseau national des télécentres vient d'être créé à cette fin. Jean-Michel Astier, son vice-président, a pris son bâton de pèlerin. Avec un discours déjà rodé : « L'opération peut permettre de vraies économies, d'autant que le prix de l'immobilier d'entreprise est très élevé. Et surtout qu'un salarié à qui on simplifie la vie est plus productif et moins absent. » L'initiative, si elle réunit assez de télécentres, dispose d'un réel atout : son organisation en réseau. « Cela permet d'offrir une solution adaptée aux besoins des grandes entreprises présentes dans différents points de France, de bâtir une bonne politique commerciale et d'assurer l'équilibre financier de l'ensemble des télécentres », analyse Gérard Vallet. Le succès de l'opération est pourtant loin d'être acquis. L'enveloppe de 3 millions d'euros allouée à la Datar apparaît bien maigre. L'absence de partenaires privés est une faiblesse. Et, là encore, de nombreux freins managériaux risquent de faire reculer les entreprises. Plus que jamais, la balle est dans leur camp.

(1) Définition donnée par le Forum des droits sur l'Internet, une association indépendante de réflexion sur les nouvelles technologies et leurs enjeux.

## Mayetic montre la voie aux PME

**Contact permanent.** Vingt-cinq salariés, une solide croissance depuis sa création en 1996... et pas de bureau ! Mayetic est une exception aux allures de cordonnier bien chaussé : spécialiste des solutions de travail collaboratif, cet éditeur français de logiciels n'est composé que de télétravailleurs à domicile. Chat, audio et vidéoconférences... la tribu est en contact permanent. Le tout s'accompagne à intervalles réguliers de réunions physiques – cinq à dix par trimestre – « forcément nécessaires ».

« Chacun est plus efficace car nous avons appris à mieux communiquer et à bien partager l'information pour ne pas nous déranger inutilement », constate Evelyne Maziau, directrice R&D de Mayetic. Pas question donc, dans cette entreprise composée de hauts diplômés, de se surveiller constam-

ment. Ni de tirer au flanc : la rémunération est entièrement corrélée aux résultats individuels et collectifs. « Cela pousse les salariés à se responsabiliser et nécessite d'excellents managers, capables de coordonner l'ensemble et de déléguer intelligemment », explique Miguel Membrado, le cofondateur. Quid du lien social dans l'entreprise ? « Il m'arrive pour un projet d'aller travailler chez un collègue à l'autre bout de la France. Je vis alors chez lui, avec sa famille... Cela crée des liens plus épisodiques mais plus forts », assure Evelyne Maziau, ravie de l'équilibre qu'elle trouve dans le télétravail. Elle n'est pas la seule : Mayetic affiche un turnover quasi inexistant, dans un secteur où il est traditionnellement élevé. Un vrai avantage concurrentiel, sans oublier l'absence de loyer pour l'entreprise.

