



# Télétravail Une nouvelle organisation à imaginer

Le télétravail n'a pas encore convaincu les entreprises du secteur informatique. Même si la plupart des cadres estiment être des "télétravailleurs occasionnels réguliers", qui aimeraient sauter le pas.

**C**ertaines personnes sont prêtes à refuser des postes mieux payés pour nous rejoindre en télétravail", lâche Isabelle Cazals, directrice des opérations chez Mayetic. Il faut dire qu'en matière de travail à distance, cet éditeur de logiciels de travail collaboratif et de gestion de contenu en connaît un rayon. Les fondateurs ont, dès l'origine, misé sur une "e-organisation" totale reposant sur une plate-forme collaborative de leur cru qui permet aux 25 salariés de l'entreprise de travailler depuis chez eux. "Rien de tel pour connaître toutes les fonctionnalités des outils que nous commercialisons !" fait-elle remarquer. Mayetic ne dispose ainsi que d'une boîte aux lettres et d'un bureau de passage chez son hébergeur, pour les réunions "physiques". L'activité s'est, quant à elle, affranchie des murs, pour la plus grande satisfaction des collaborateurs concernés.

Qu'on ne s'y trompe pas : l'organisation de Mayetic – et son mode de management revu et corrigé – reste une exception, même dans le paysage high-tech. Certes, le télétravail salarié, défini par le Forum des droits sur l'Internet comme "s'exécutant, dans le cadre d'un contrat de travail, régulièrement à distance de son environne-



MARC GUILLAUME

Isabelle Cazals assure, depuis chez elle, la direction des opérations de Mayetic, un éditeur de logiciels entièrement organisé en télétravail. Pour les collaborateurs, un maître mot : l'autonomie.

Et de citer les consultants nomades dans l'impossibilité d'effectuer leurs tâches administratives chez les clients, comme ils sont supposés le faire. "L'infrastructure technique existe", s'insurge-t-il. Mais la filiale française est la seule à refuser la mise en œuvre du télétravail, qui nécessiterait une remise à plat de la notion de mesure du temps de travail et d'encadrement des équipes. "C'est oublier les bénéfices que chacun pourrait en tirer, y compris en termes de productivité", déplore Franck Pramotton, estimant que la fusion avec PeopleSoft "et la tension probable sur les mètres carrés" étaient l'occasion d'officialiser cette pratique. Un dossier apparemment très complexe pour la direction qui, selon la CFDT, se propose de débiter les négociations en juin 2006.

Entraînés, il est vrai, par leur direction, les "mayeticien(ne)s" ont décidé de plusieurs longueurs d'avance. Pour Isabelle Cazals, l'impulsion doit effectivement venir d'en haut. "La gestion des collaborateurs dans ce type d'organisation, indépendamment des outils synchrones et asynchrones qui permettent de garder un œil sur l'activité des uns et des autres, est surtout basée sur la confiance", insiste-t-elle, préférant au terme de télétravail celui de "ki-working" (en

ment hiérarchique et de son équipe, à l'aide des technologies de l'information", se développe de façon régulière depuis les débuts d'Internet. D'autant que les partenaires sociaux européens ont signé, en juillet 2002, un accord-cadre sur ce mode de travail, qui doit maintenant être transposé au niveau national. Selon une récente enquête de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)(1), 7 % des 22 millions de salariés français pratiquent le télétravail, dont 2 % à domicile et 5 % de façon nomade. Très qualifiés, ces télétravailleurs sont cadres ou ingénieurs pour près de la moitié d'entre eux et officient principalement dans le secteur financier et les services aux entreprises.

Une autre étude menée en mai 2004 par Oberthur Con-

sultants pour le Syntec Informatique (2), en partie axée sur l'organisation du temps de travail au sein des SSII, chez les éditeurs et les constructeurs, indique que 14 % des entreprises interrogées ont recours au télétravail. Mais "ces pratiques relèvent plus de mesures individuelles que collectives, pour répondre au besoin ponctuel d'un salarié", estime Anne Vaisbroit, déléguée aux affaires sociales du Syntec Informatique. "Le développement du télétravail n'est pas une priorité dans la branche, expose-t-elle. Mais les entreprises n'y sont pas non plus forcément réfractaires, puisque les cadres en forfait jour sont déjà très autonomes." Pas si sûr...

Flairant des gains de productivité et une éventuelle contraction des dépenses immobilières, quelques grosses

entreprises ont, certes, rapidement instauré diverses formes de télétravail, tels les sites de proximité mis en place dès 1999 par IBM France. Pour qui le télétravail pur et dur n'est toujours pas à l'ordre du jour. Même si, avec plus de 90 % des collaborateurs équipés d'ordinateurs portables, le travail à domicile est une réalité, font remarquer les syndicats...

## Une question de confiance

De fait, beaucoup d'entreprises freinent encore des quatre fers sur la question, en dépit de pratiques officieuses. "Chez Oracle, 65 % des collaborateurs français ont recours au télétravail de manière occasionnelle ou régulière", confie Franck Pramotton, délégué CFDT en poste chez l'éditeur.



japonais "ki" signifie "relation de confiance"; le ki-working serait d'ailleurs présenté, par certains, comme une parade aux délocalisations, NDLR. Une pilule encore trop difficile à avaler pour les managers français qui préfèrent garder leurs collaborateurs sous la main.

### S'organiser et trouver ses repères

Par ailleurs, même si l'envie – et parfois le besoin – de télétravailler se fait de plus en plus pressante chez les salariés du secteur informatique (entre autres), ne devient pas télétravailleur qui veut. Surtout à plein temps. Davantage attirée par le positionnement business de Mayetic, Isabelle Cazals, recrutée en 2001 comme directrice de projet, n'était guère emballée à l'idée de travailler depuis son domicile, après dix ans passés au sein de la filiale informatique de la Caisse des dépôts. "J'appréhendais surtout la solitude. Au point d'avoir envisagé d'utiliser un bureau dans l'entreprise de mon mari, ce qui était, je l'avoue aujourd'hui, ridicule", raconte-t-elle.

C'est donc dans sa maison du Val-de-Marne qu'elle s'est aménagée son coin boulot, muni des outils standard fournis par l'entreprise : une ligne téléphonique dédiée, un téléphone mobile, une ligne ADSL, un ordinateur portable et un poste fixe très puissant. "À distance, on ne

lésine pas sur la qualité du matériel", glisse-t-elle. Et avec le temps, elle a fini par trouver ses repères, non sans quelques flottements. "Cela dépend des personnalités... Dans mon cas, il m'a fallu, petit à petit, faire cohabiter la vie privée et le travail", explique cette mère de trois enfants, pour qui les horaires de l'école permettent déjà de structurer la journée. "Le fait de me déplacer fréquem-

ment et d'être en relation constante avec des clients qui ont, eux, des horaires bien établis m'aide aussi beaucoup", ajoute-t-elle. Grand avantage du télétravail, la flexibilité peut devenir, en effet, déstabilisante à haute dose. "En cas de besoin, je peux toujours me remettre au travail à 21 heures. Mais si je fais des excès, je perds vite mes repères !" assure-t-elle. Bref, il faut être capable de réguler son ac-

tivité. Ce qui demande une certaine maturité. Mayetic préfère ainsi s'appuyer sur des profils très expérimentés ayant déjà travaillé pour des entreprises classiques ou en tant qu'indépendants. "La qualité primordiale du télétravailleur, c'est l'autonomie", souligne la directrice des opérations. "Une autonomie technique, mais aussi organisationnelle, voire psychologique", confie Isabelle

Cazals, qui ajoute : "Dans un bureau, la communication est plus intuitive. Le télétravail nécessite davantage de formalisation dans les procédures. Et chacun est mis en face de ses responsabilités. La gestion d'équipe est également plus délicate. Le management directif ne fonctionne pas. Il faut convaincre et motiver les troupes !" Tout bien considéré, Isabelle Cazals ne regrette véritablement qu'une chose : les discussions impromptues autour d'une machine à café ! Mais elle est convaincue que "l'expérience reste extrêmement formatrice pour tous les salariés". Reste aux intéressés à convaincre leur employeur des avantages réciproques de ce mode d'organisation. ●

HÉLÈNE TRUFFAUT

(1) Dares, Premières informations et premières synthèses n° 51.3 sur le télétravail en France, décembre 2004.

(2) Enquête qualitative sur la politique de rémunération et l'organisation du temps de travail au sein des SSII, des éditeurs et des constructeurs (33 entreprises participantes).

#### Plus sur le Web

Voir les recommandations du Forum des droits sur l'Internet sur le télétravail en France : [www.foruminternet.org](http://www.foruminternet.org)  
[www.andt.org](http://www.andt.org) : site de l'Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation  
[www.teletravailfrance.com](http://www.teletravailfrance.com) : site développé par Alcatel pour informer sur les nouvelles perspectives offertes par le télétravail en France.