

# Économie & entreprises

SOMMAIRE >>> DOSSIER P. 13-14 >>> CHRONIQUE : Laurent Maruani P. 15 >>> L'OBJET, LES TENDANCES P. 15

>>> COMPRENDRE : Les stagiaires P. 16 >>> PATRIMOINE : Les hausses des loyers au 3<sup>e</sup> trimestre 2008 P. 16

## Le télétravail surfe sur le développement durable

Nos voisins y voient une solution pour améliorer la productivité, moins polluer et préserver la vie familiale. La France commence à moins s'en méfier

COMMENTAIRE



Guillaume Goubert

### En douceur

La vie n'est pas noire ou blanche, ses couleurs sont plus subtiles. Longtemps, une vision manichéenne du télétravail a prédominé. Cela signifiait travailler à plein-temps soit dans les locaux de son employeur, soit à distance depuis son domicile. Le second cas demeurant rare, on en a un peu vite conclu à un échec du télétravail. Alors que, en réalité, des formes subreptices de télétravail se développaient.

Avec les progrès spectaculaires des technologies « nomades », il est désormais facile de travailler durant ses déplacements. Il suffit de regarder autour de soi durant un trajet en TGV pour le constater.

De même, le passage aux 35 heures et le développement du temps partiel ont-ils amené davantage de personnes à exercer des morceaux d'activité professionnelle depuis leur domicile. Dans une journée de RTT, on passe ainsi un coup de fil ou quelques courriels. Et certains trouvent un accord avec leur employeur pour travailler chez eux un jour par semaine.

Autant de phénomènes qui touchent évidemment plutôt les cadres du secteur des services que les ouvriers de l'industrie. Mais qui finissent par dessiner une tendance durable : la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle n'est plus aussi étanche qu'autrefois. Pour le meilleur (davantage de souplesse) mais au risque aussi de mélanger les deux registres au détriment et de l'un et de l'autre. Le recours au télétravail demandera toujours un réel effort de discernement.



**Travail à domicile.** Parmi les télétravailleurs, on distingue notamment ceux qui le pratiquent sans le savoir, en majorité des cadres qui voyagent souvent, et les militants qui, pour des raisons familiales ou écologiques, se sont battus pour obtenir ce statut.

**I**l y a trois ans, Boeing se glorifiait d'avoir été récompensé par l'Agence américaine de protection de l'environnement pour son « avance » en matière de télétravail : un salarié sur quatre avait expérimenté la possibilité de travailler en moyenne deux jours par semaine à domicile. Au bout d'un an, l'avionneur américain constatait une « augmentation de 15 à 30 % » de leur productivité, une amélioration de la « qualité du travail », ainsi qu'une absence totale de turnover (rotation de l'emploi). En prime, le constructeur d'avions et de missiles s'offrait une image d'entreprise écolo.

À Toulouse, ce communiqué du grand rival américain d'Airbus est l'un des précieux documents collectés par Bruno Bichara, in-

génieur à la division spatiale du groupe Thales, pour convaincre sa direction des bienfaits du télétravail. « L'idée est partie en 2006 d'un double constat. D'un côté, la hausse des prix de l'immobilier, provoquée par l'arrivée de cadres allemands chez Airbus, nous obligeait à habiter de plus en plus loin de notre travail. De l'autre, nous bénéficions de connexions à distance sécurisées qui nous permettent de travailler chez nous et de diminuer ainsi notre empreinte écologique », explique ce père de famille.

Promouvoir le télétravail pour préserver la planète est devenu la priorité de son syndicat, la CGE-CGC. Après consultation des salariés, deux écoles sont apparues : celle des « convaincus », en majorité des cadres voyageant souvent et « pratiquant le télétravail sans le savoir », et celle des sceptiques, « plus proches de l'outil industriel ». Premiers enseignements : le télétravail ne pouvait s'adapter à tous les postes et nécessitait le « double volontariat » du salarié et du manager direct. Après « un an de travail de lobbying », la direction des ressources humaines se laissait convaincre. En mars 2008, démarrait une

expérimentation auprès de vingt salariés, après signature d'une « charte du télétravail » et d'un avenant au contrat de travail.

**« Le télétravail force le manager à mieux définir le périmètre des postes et à travailler sur des objectifs globaux. »**

Un premier bilan a été réalisé en juin dernier. « Les salariés sont très heureux de cette formule. Ils estiment être plus productifs. Leur travail sur des dossiers techniques n'est plus perturbé par des impératifs de gestion des équipes. À l'inverse, quand ils sont dans l'entreprise, ils ne subissent plus le lien social comme une contrainte, mais le vivent », résume Bruno Bichara, membre du comité de pilotage. « Les managers, eux, restent sceptiques », poursuit-il. Ils se plaignent de difficultés pour organiser le travail. Et ne constatent pas d'impact sur le travail. Comment mesurer la qualité du travail ? C'est tout l'enjeu. Le

télétravail force le manager à mieux définir le périmètre des postes et à travailler sur des objectifs globaux, et non à se contenter d'évaluer le salarié sur le temps passé au bureau. »

« Le mouvement est inéluctable, mais il doit être accompagné d'une politique publique », estime le député UMP de Lozère Pierre Morel-À-L'Huissier, auteur d'un rapport sur le sujet. Il vient, avec deux autres députés UMP, de déposer une proposition de loi pour accélérer le recours au télétravail, qui concernerait selon lui un salarié français sur dix. Le chiffre officiel du ministère de l'emploi est de 7 %, note-t-il, mais il date de 2003 et n'inclut pas des fonctionnaires comme les magistrats de la Cour de cassation ou des agents des impôts qui travaillent en partie chez eux. À l'étranger, les États-Unis et les Pays-Bas comptent 25 % de télétravailleurs, les pays nordiques plus de 20 %, et l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Pologne ou l'Estonie oscillent entre 12 et 15 %.

« En France, 90 % des chefs d'entreprise ignorent les possibilités offertes par le télétravail, déplore >>>

## Le télétravail surfe sur la vague du développement durable

le député. Les chambres consulaires doivent les sensibiliser à ces nouvelles formes de management, les former à utiliser l'outil informatique. Cela leur permettrait de mieux gérer le temps, de diminuer les coûts en supprimant le papier et des mètres carrés de bureau. Télétravailler à 100 % n'est pas la panacée. Ce n'est pas souhaitable. Le mouvement va vers une mixité entre du travail en entreprise dans des bureaux partagés, chez soi – environ deux jours par semaine –, ou encore dans des centres dédiés.»

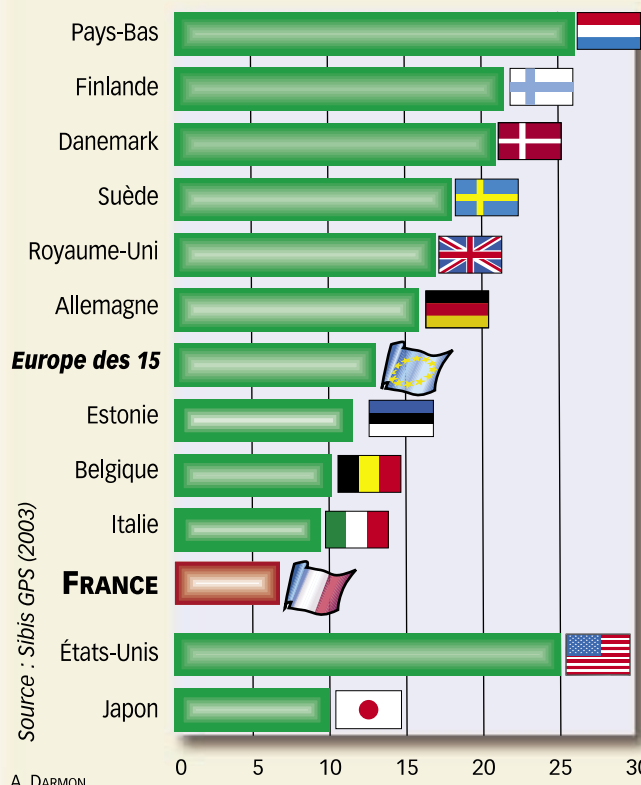
**« Les télétravailleurs doivent se préserver de deux dangers : pas assez et trop travailler »**

Le choix de travailler uniquement chez soi est à l'origine de l'échec du développement du télétravail dans les années 1990, estime Serge Le Roux, de l'Association française du télétravail et des téléactivités (AFTT). Celle-ci s'est plainte que le télétravail n'ait pas été pris en compte lors du Grenelle de l'environnement et demande « un plan Marshall » pour son essor. Ses arguments ? Le télétravail permettrait de rejeter 6 milliards de tonnes de CO<sub>2</sub> en moins dans l'atmosphère, de faire économiser jusqu'à 3 000 € par an au salarié en essence, de diminuer l'absentéisme, évalué à un milliard d'euros par an, d'augmenter la productivité en moyenne de 25 %, le salarié étant moins dérangé, moins stressé et acceptant un léger surcroît de travail. Dix millions d'emplois pourraient être concernés en France. « Cela suppose un rapport de confiance, note Serge Le Roux, alors qu'en France, la méfiance prédomine. Le télétravail pourrait servir de laboratoire au développement de nouvelles formes de relations sociales, basées sur l'autonomie et un esprit gagnant-gagnant. »

Si beaucoup d'entreprises proposent du télétravail de façon « clandestine » – un jour de temps en temps, sans avenant au contrat –, certaines en font un étendard d'entreprise socialement responsable. Si Renault a proposé le télétravail à ses salariés de la région parisienne pour « réduire ses coûts de fonctionnement », Alcatel-Lucent se targue, elle, d'offrir un meilleur

### Les chiffres du télétravail DANS LE MONDE

En % de la population active



équilibre entre vie privée et vie professionnelle et de « contribuer à la réduction des émissions polluantes », en permettant à 8 000 d'entre eux de « travailler à domicile un à deux jours par semaine ».

« Les télétravailleurs doivent se préserver de deux dangers : pas assez et trop travailler », souligne Matthieu Billete de Villemeur, consultant (www.teletravail.fr), qui a décroché un appel d'offres du Fonds social européen pour développer un réseau de télétravailleurs, les former et les doter d'un télécentre (bureaux équipés et partagés), à Murat, dans le Cantal. L'ANPE ou l'Agefiph, pour les handicapés, sont associées à cette démarche. L'Auvergne, qui a décroché un contrat auprès d'un opérateur pour que la ferme la plus isolée soit reliée à Internet haut débit pour 30 € par mois, mise sur le télétravail pour attirer les compétences et créer des emplois.

AUDE CARASCO

### L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Aux États-Unis, pour 1 jour de travail à domicile par semaine

3,9 millions de télétravailleurs = 3,2 milliards de litres d'essence en moins par an...

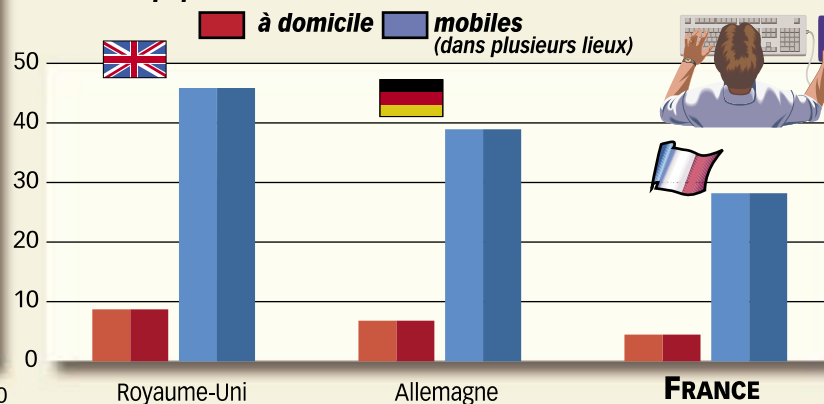
...soit 14 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> de moins dans l'atmosphère (l'équivalent de 2 millions de voitures sur les routes)

Source : Consumer Electronic Association (CEA)

Une économie de 9 à 14 milliards de kilowatts-heure d'électricité par an (l'équivalent de la consommation d'1 million de foyers)

### Télétravailleurs

En % de la population active



Source : Future foundation (2005)

## Au Japon, le télétravail se heurte aux mentalités

Malgré les incitations fiscales, les mentalités au sein des entreprises ralentissent le développement du télétravail

TOKYO  
De notre correspondant

En 2005, le gouvernement japonais a tenté de lancer la révolution du télétravail. La principale mesure consistait à réduire les impôts des sociétés qui fournissaient les infrastructures permettant le télétravail. Le gouvernement souhaitait donner un coup de pouce à la vie de famille, aussi bien pour l'éducation des enfants que pour les soins prodigués aux personnes âgées. Ces deux problématiques sont capitales au Japon puisque la natalité est au plus bas et que les maisons de retraite sont saturées. Dans les chiffres, environ 10 % de la population active télétravailleraient et le taux devait doubler d'ici à 2010. De grands groupes dont Matsushita Electric Industrial (devenu Panasonic) ont montré la voie, mais sans entraîner beaucoup d'autres entreprises au niveau national. « La mode est retombée », remarque un juriste. À qui la faute ?

Comme souvent au Japon, les mentalités sont difficiles à mettre en mouvement. Agnès, une Française, épouse d'expatrié et employée d'un grand constructeur automobile nippon, a choisi le télétravail. Elle doit passer au moins la moitié de son temps au bureau, en toute flexibilité : « Mon entreprise a mis en place de nombreuses mesures en faveur des femmes et de l'équilibre entre la vie

de famille et le travail. Quand j'ai demandé à en bénéficier après un congé de maternité, le responsable des ressources humaines a été ravi de me faire remplir le formulaire, se souvient-elle. Ces mesures sont en fait sous-utilisées. » La barrière de la langue facilite le bon déroulement de l'opération : « Mes collègues et moi ne parlons pas spontanément et les communications se font souvent par courriel, d'autant que de nombreux Japonais maîtrisent plus l'anglais à l'écrit qu'à l'oral. Mon absence du bureau ne modifie donc pas beaucoup ma façon de travailler. » Seule contrainte : la réunionite aiguë pratiquée dans son entreprise, comme dans la majorité des sociétés japonaises, empêche Agnès de s'assurer qu'elle travaillera à la maison un jour complet.

**« Jamais les hommes n'imagineraient travailler à la maison. C'est une déchéance sociale. »**

Ses collègues japonaises sont favorables au principe du télétravail, mais pas... pour elles-mêmes, remarque Agnès : « Toutes m'ont dit qu'elles quitteront l'entreprise quand elles attendront un enfant. » Le travail des femmes est développé au Japon, mais avant la première maternité. Les Japonaises suivent majoritairement un schéma imposé : travail à la sortie des études, mariage, interruption de la carrière professionnelle quand vient la grossesse, puis reprise quand les enfants sont scolarisés, mais souvent à temps partiel. « La culpabilité de ne pas pouvoir se donner à 100 %

pour leur employeur puis pour leur famille pousse les femmes japonaises à interrompre leur carrière quand elles sont enceintes, juge une étudiante japonaise. Plutôt que de représenter une charge supplémentaire pour leurs collègues, elles préfèrent être remplacées. »

Quant aux hommes, « jamais ils n'imagineraient travailler à la maison. C'est une déchéance sociale », déclare un responsable de ressources humaines à Tokyo. C'est comme s'ils n'avaient pas de travail. Ces mêmes hommes sont aussi freinés par l'étroitesse de leur domicile, la présence de leur épouse, souvent femme au foyer, l'impossibilité d'avoir un bureau dans une pièce dédiée... Et les mentalités sont, ici peut-être plus qu'ailleurs, difficiles à changer.

Une gestionnaire d'entreprise française en a fait les frais au cours d'une expérience professionnelle précédente : « Un commercial ne passait que peu de temps au bureau et nous souhaitions lui proposer une formule du télétravail pour mieux utiliser l'espace disponible dans nos locaux. Cela ne changeait à peu près rien à sa manière de travailler, simplement, nous prévoyions qu'il dispose de facilités pour pouvoir accéder à notre réseau depuis son domicile », se souvient-elle. Mais la manager japonaise du commercial a tout fait pour empêcher la suppression du bureau de son subordonné : « Dès que nous trouvons une solution aux problèmes qu'elle soulevait – qui paierait l'électricité du salarié quand il travaillerait chez lui ? son eau ? son chauffage ? sa connexion Internet ? –, elle trouvait d'autres moyens de ralentir la procédure. Nous avons finalement abandonné. »

GILLES DE LESDAIN

### REPÈRES

#### Droits et devoirs du travailleur à domicile ou nomade

Le télétravail est « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière », selon l'Accord national interprofessionnel de juillet 2005, qui transpose en droit français la directive européenne sur le télétravail de 2002. Cette définition, large, inclut aussi bien les employés travaillant à domicile (tout le temps ou en alternance) que les salariés « nomades », exerçant des activités spécifiques (commerciale ou technique) les amenant à travailler dans différents lieux de travail (domicile, bureau, transport, locaux des clients de l'entreprise).

L'accord interprofessionnel définit les droits et les devoirs de chacun. L'employeur doit garantir au télétravailleur d'être intégré dans l'entreprise au même titre que ses collègues. Le salarié doit gérer sa charge de travail et son emploi du temps. Un avenant au contrat de travail doit stipuler que l'employeur paye les frais d'installation, comme ceux d'une ligne téléphonique, que la décision de télétravailler est volontaire et réversible, et indiquer les plages horaires où le salarié doit être disponible.