

Devoir de DHO  
-  
Le Télétravail

MARTZ Christophe  
STEFANI Cyril  
GM3 EI

## SOMMAIRE

<b>1. Introduction</b> .....	2
<b>2. Qu'est-ce que le télétravail ?</b> .....	2
2.1. Définitions.....	2
2.2. Les raisons du télétravail.....	2
2.2.1. Raisons économiques.....	3
2.2.2. Raisons technologiques.....	3
2.3. Différentes formes de télétravail.....	5
2.3.1. Formes principales.....	5
2.3.2. Types de télétravail en vigueur.....	6
2.4. Aspect matériel.....	7
<b>3. Différents aspects du télétravail</b> .....	8
3.1. Le statut du télétravailleur.....	8
3.1.1. Statut juridique.....	8
3.1.2. Protection sociale.....	9
3.1.3. Point de vue fiscal.....	9
3.2. Avantages et inconvénients du télétravail.....	10
3.2.1. Avantages.....	10
3.2.2. Inconvénients.....	11
<b>4. La gestion du télétravail dans l'entreprise</b> .....	12
4.1. Télétravail et management.....	12
4.2. Mise en œuvre du télétravail.....	12
4.2.1. Aspect sociologique.....	12
4.2.2. Faisabilité.....	13
4.3. Résolution des problèmes éventuels.....	14
4.3.1. Définition des problèmes.....	14
4.3.2. Moyens de résolution.....	14
<b>5. Conclusion</b> .....	17

## 1. Introduction

Le télétravail est souvent associé à des valeurs telles que le retour à la campagne, la société de loisirs, ou renouement avec la cellule familiale. Pour les uns, il est un vecteur de précarisation de l'emploi, pour les autres, il est l'expression d'une nouvelle division du travail dans le secteur tertiaire, voire une manifestation de l'« entreprise virtuelle ».

Le nombre de télétravailleurs est estimé à près de 16.000 en France. On prévoit qu'il y aura environ 300.000 télétravailleurs en 2005. Toutefois l'apparition de nouveaux facteurs extérieurs, tel qu'une évolution rapide des mentalités, induirait une croissance sensible de ces chiffres, c'est le scénario volontariste. Le développement du télétravail pourra donc être plus important dans le cadre de ce scénario. Dans cet esprit, il pourrait y avoir 500.000 télétravailleurs en France d'ici à une dizaine d'années.

Nous allons tenter de cerner ce qu'est le télétravail exactement, les relations entre employé et employeur qu'il génère. De plus, nous verrons quels sont les problèmes rencontrés lors de la mise en place du télétravail dans une entreprise et comment les résoudre.

## 2. Qu'est-ce que le télétravail ?

### 2.1. Définitions

On doit d'abord remarquer la difficulté de définir le télétravail avec précision. Voici donc quelques définitions du télétravail données par différents acteurs ou témoins de cette nouvelle forme d'organisation du travail :

- Celle du dictionnaire: *"L'Organisation décentralise des tâches, le travailleur les accomplissant à distance grâce à l'utilisation de la télécommunication."*
- Celle donnée par la Charte européenne du Travail à Distance : *"Le travail à distance se définit comme une façon de travailler hors de son lieu de travail habituel uniquement grâce aux technologies de l'information et de la communications. Le travail à distance permet d'exercer son métier depuis son domicile, depuis des bureaux partagés décentralisés ou de devenir un travailleur nomade."*
- Celle donnée par des télétravailleurs eux-mêmes: *"Offrir des services de communication utilisant des solutions standards. Effectuer des prestations essentiellement à distance, afin de garantir des prix compétitifs"*.
- Une définition juridique: *"Travail réalisé par une ou un groupe de personnes salariés, soit à partir de leur domicile, soit à partir de leur résidence, qui dépendent d'un ou plusieurs employeurs dont le siège est éloigné du domicile ou télélocal au minimum de 4km à vol d'oiseau et dont l'activité nécessite l'utilisation de la bureautique organisée par des moyens de télécommunications."*

### 2.2. Les raisons du télétravail

Nous quittons une civilisation fondée sur la seule circulation des biens matériels pour rentrer dans un ordre plus complexe fondé, lui, sur les services et la circulation de biens immatériels. L'essor des produits télématiques depuis une quinzaine d'années via le Minitel en France et aujourd'hui l'explosion des cyber-activités issues de l'avènement des autoroutes de l'information et notamment d'Internet au niveau mondial en sont les preuves.

### 2.2.1. Les raisons économiques

#### **Facteurs liés à la conjoncture :**

La récession économique actuelle contraint la plupart des entreprises à revoir de façon significative le poids et la structure de leurs charges. Cela conduit les décideurs à repenser leur organisation et les oblige à procéder à des restructurations, avec le souci d'augmenter la flexibilité dans l'organisation du travail. Les entreprises entrevoient dans le télétravail :

- La possibilité de réduire leurs frais généraux et en particulier leurs charges immobilières.
- La possibilité de préserver leurs ressources humaines grâce à une nouvelle organisation du travail.
- La possibilité de préserver l'emploi localement, avec l'aide de certains programmes de restructuration.
- La possibilité de redistribuer de l'activité près de leurs marchés ou sur des zones économiquement mieux ciblées.

#### **Facteurs structurels**

Les entreprises ont déjà sensiblement optimisé la productivité de leurs activités industrielles. Elles sont aujourd'hui contraintes d'accroître la compétitivité de leurs activités tertiaires. C'est sur ces dernières que la compétitivité internationale portera dans l'avenir, de même qu'elle portait, au cours des décennies précédentes sur l'augmentation de la productivité dans le secteur industriel.

Le télétravail est vraisemblablement une des formes d'organisation qui pourra apporter des éléments de réponse à ces nouvelles contraintes d'efficacité. Il devient donc un des outils privilégié d'une organisation compétitive du secteur tertiaire. Par sa pratique, il autorise l'entreprise à accroître sa qualité de services en jouant de la proximité, de la flexibilité, du juste à temps.

#### **Facteurs liés à l'aménagement de territoire**

Outre ces nouvelles contraintes structurelles et conjoncturelles, la France doit également faire face à un déséquilibre de ses territoires. En effet, aujourd'hui 40% de la population occupe moins de 1% de l'espace de notre pays. Les coûts directs du travail dus à la congestion des grandes métropoles sont de moins en moins supportables pour l'entreprise. Prenons par exemple le cas d'un salarié moyen, occupant 20 m<sup>2</sup> de superficie, le poste de travail coûte environ 60.000 Fr. par an à Paris, alors que ce même poste coûte environ 12.000 Fr. par an à Grenoble. Le poste immobilier demeure un poste important du budget des entreprises. Le coût des transports est également un facteur important. Ainsi sur les voies rapides d'Ile-de-france, le nombre de milliers d'heures par kilomètre d'embouteillage suit un accroissement moyen annuel de 11,8%. Un dernier facteur déterminant est celui des salaires. Le salaire moyen dans le secteur des services en 1999 était d'environ 128.000 Fr. par an en région parisienne, et d'environnement 97.000 Fr. par an en province.

### 2.2.2. Les enjeux technologiques

Les progrès techniques, seuls, ne sont pas et ne seront jamais suffisants pour promouvoir le changement. Cependant, sans ces NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication), il serait inutile d'envisager le travail à distance. Le téléphone et l'ordinateur personnel sont les instruments principaux du travail à distance, mais c'est le développement de l'un, associé à l'augmentation du rapport puissance/prix/convivialité de l'autre qui a ouvert de nouveaux horizons. Ajoutons à cela les autres récents développements tels que les télécopieurs beaucoup plus rapides, les téléphones mobiles et le renvoi d'appel, les ordinateurs portables, le courrier électronique, le courrier vocal, la vidéoconférence, le multimédia, les autoroutes de l'information...

### **Banalisation du micro-ordinateur**

Le micro-ordinateur est largement utilisé par la population la plus sensible au Télétravail : cadres, professions intermédiaires et employés. La part des micro-ordinateurs portables, outils parfaitement adaptés au télétravail, progresse également dans des proportions similaires. Cette progression est due pour partie à la baisse drastique des prix de ces équipements. L'indice INSEE du prix des micro-ordinateurs (base 100 en 1988) est égal à 28,5 à la fin de 1992, et la baisse s'est accélérée à partir de 1991 (le rythme de baisse annuelle est actuellement de 40%). Il s'agit d'une évolution à fonctionnalités équivalente. Rares sont les produits industriels dont les prix ont une évolution aussi marquée

De plus, l'équipement informatique se miniaturise de plus en plus.

Les logiciels de télétravail coopératifs, connus sous le nom de « groupware » encore appelés « collecticiels », seront également de plus en plus utilisés pour simplifier et accroître l'efficacité des travaux répartis et supposant une interaction entre différents acteurs (équipe de projets, processus administratifs, ...). Ces logiciels permettent la coordination de travail en commun et l'assistance au travail de groupe. Le micro-communicant permet à un télétravailleur d'accéder, quand il en a besoin, à l'information pertinente qu'il a au préalable localisé (exemple : le télétravailleur va lire les messages de sa boîte sur sa messagerie). Avec le groupware, un niveau supplémentaire d'ergonomie est offert : le télétravailleur est informé automatiquement des modifications apportées aux informations. Il dispose ainsi d'une base d'information maintenue à jour en permanence et en temps réel. Ces outils permettront aux télétravailleurs de ne pas être pénalisés par leur éloignement pour toutes les activités nécessitant un travail de groupe.

### **Essor des technologies**

L'accès à de nouvelles ressources de communication se poursuit. Les années 80 ont vu le réseau téléphonique se numériser, c'est à dire apte à transporter non seulement les signaux de la parole mais aussi ceux de l'informatique. Lancé en France en 1983, le réseau numérique multiservice, ou RNIS, permet d'utiliser simultanément sur une même prise, un terminal de paroles, un vidéotex, un micro-ordinateur, une télécopie, ... De plus il s'agit d'un réseau universel, c'est-à-dire ouvert à tous les autres réseaux existants (réseau téléphonique, Transpac ...) et progressivement accessible à tous les abonnés du téléphone. A côté de Numéris, Transpac, ouvert en 1978, est le premier réseau mondial de transmission de données par paquets ; il véhicule chaque mois 2.700 milliards de caractères (dont 45% pour le trafic Télétel).

### **Augmentation de la souplesse**

Avec le développement de la télématique s'est esquissée une évolution vers les télécommunications multiservices. La diversification s'est d'abord caractérisée par la création de réseaux spécialisés : raccordement spécialisé, abonnement distinct, installation terminale spécialisée. C'est le cas des services télex, Transpac, Transcom, des liaisons spécialisées, etc. La numérisation des réseaux a permis d'envisager leur intégration : Numéris concrétise cette idée. L'intégration présente pour l'utilisateur l'avantage de la simplicité (un seul raccordement et des procédures unifiées pour de multiples services).

Identité des réseaux	Usage	Vitesse (débit)	Abo. mensuel	Coûts utilisation (Frs HT)
RTC (Réseau Téléphonique Commuté)	Liaison de données + voie audio	de 1.200 bits/s à 9.600 bits/s	44 Frs	cf. Les Pages Jaunes
LSN (Liaison Spécialisée Numérique)	Liaison de données point à point	de 126 Kbits/s à 34 Mbits/s	pour des distances > 300 km de 7450 Frs à 459.000 Frs	aucun
TRANSCOM	Liaison de données commutées	64 Kbits/s	801 Frs	96 Frs < 50 km 184 Frs 50-100 km 246 Frs > 100 km
NUMERIS	Liaison voix + données + images fixes	14,4 Kbits/s	300 Frs	300 à 3400 Hz : tarif RTC
TRANSPAC	Transmission de données	de 300 bits/s à 48 Kbits/s	de 780 Frs à 7.900 Frs	0,067 F/Kbit

Source : France Télécom

De plus, aujourd'hui le développement des nouveaux services de radio-communication avec les téléphones mobiles accompagne le développement du Télétravail. Avec le progrès du réseau des télécommunications, grâce à l'introduction de la fibre optique, la capacité à transmettre d'énormes quantités de données à très grandes vitesses, des images haute définition, et des images animées à partir des disques CD-ROM, vidéo, etc., devient une réalité. Cela permettra aux technologies en attente, telles que la téléconférence et les vidéophones qui rendent possible des rencontres à travers l'espace, de devenir une réalité et d'être banalisées. Juste après viendra le logiciel de productivité de groupe qui permettra de travailler en groupe sur le même document, ou même sur des images graphiques où chacun voit la même image et ses modifications en temps réel. Tout comme le téléphone, ces technologies ne supprimeront jamais complètement le besoin de se retrouver face à face. Elles amélioreront toutefois la capacité des salariés à travailler ensemble sous différentes formes.

### 2.3. Différentes formes de télétravail

Le travail à distance couvre différentes situations. Il concerne aussi bien les employés à plein-temps que les employés à temps partiel, les travailleurs qualifiés et non qualifiés. A la différence des modes habituels d'exécution du travail, le travail à distance apporte le travail au travailleur. Les employés réalisent un travail qu'ils accompliraient normalement au sein d'un bureau traditionnel, dans un endroit éloigné et différent. De nombreuses options sont développées pour correspondre aux besoins des entreprises.

#### 2.3.1. Formes principales

##### **Le travail à domicile spontané**

C'est la forme primitive du travail à domicile, celle qui est pratiquée sans intentions affichées de télétravail. C'est le travail utilisé comme prolongement de la journée ou de la séquence de travail. Le plus généralement c'est une pratique des cadres. Elle leur permet de compléter des dossiers à domicile. C'est la solution aux soirées et aux week-end passés au bureau et une façon d'optimiser les heures de travail sans pour autant faire des heures de présence. Cette catégorie ne répond pas stricto sensu à la définition donnée précédemment. En effet sa pratique ne modifie pas l'organisation du travail, ni le contrat liant le salarié à son entreprise.

### **Le travail flexible**

Cette forme de télétravail est à l'initiative du salarié. Cela suppose une négociation avec l'employeur qui autorise la pratique et peut financer l'équipement matériel ainsi que les coûts de télécommunication. Cette pratique consiste pour un individu à travailler de façon régulière et alternée entre son bureau et son domicile, pendant les heures ouvrables, et selon un rythme que lui et son employeur auront défini. Cette forme de télétravail se développe à l'initiative des individus mais n'est pas généralisée au sein de l'entreprise. Le Télétravail n'est pas dans ce cas pris en compte par l'organisation comme un outil stratégique pouvant procurer un avantage compétitif mais plutôt utilisé par les personnels eux-mêmes en raison de sa commodité afin de répondre à un besoin individuel précis et à des situations particulières.

### **L'organisation flexible**

On peut évoquer la notion d'organisation flexible dès lors qu'une véritable politique est mise en place, proposant à tout ou partie des salariés d'exercer un travail flexible. La différence avec la forme précédente provient donc de la volonté manifestée par la direction de rendre plus flexible et déconcentrée l'organisation en tant que telle, dans une logique managériale et économique. L'entreprise perçoit les avantages compétitifs qu'elle peut tirer de cette organisation et opte pour cette forme d'organisation du travail. Le télétravail et dans ce cas promu au rang d'un mode d'organisation stratégique de la production. Dans l'acceptation populaire du concept, le télétravail s'est, jusqu'à présent, majoritairement développé sous la forme de travail à domicile spontané et de travail flexible. Depuis quelques mois cependant, et il s'agit d'un fait particulièrement notable, l'organisation flexible se développe de façon significative. Les entreprises intègrent le télétravail comme mode d'organisation.

#### 2.3.2. Types de télétravails en vigueur

##### **Le travail à domicile**

Le terme parle de lui-même et exprime donc clairement que le travail (ou une partie du travail) se fait au domicile du travailleur. Sont exclus de ce cadre : le travail d'indépendant, celui du cadre qui termine un travail à la maison et en principe, le travail manuel. Il semble être le type de télétravail le plus répandu en Europe. Il vise un contrat de salarié que ce soit pour une entreprise privée ou pour un service public. Il peut être pendulaire : mixité entre présence à domicile et présence sur le site de l'entreprise. Il vise une activité professionnelle qui peut revêtir toutes sortes de tâches : travail administratif de dossier, secrétariat, encodage, comptabilité, traduction, dessin technique, programmation, etc.

##### **Le bureau mobile**

Ici, le lieu est très fluctuant, puisque par définition, on peut travailler n'importe où : chez le client, dans sa voiture, chez soi, à l'hôtel, ... Le principe du bureau mobile est d'équiper techniquement les employés qui ont une fonction « nomade » de manière à pouvoir travailler dans un maximum de circonstances (durant les déplacements, chez le client), répondre rapidement et efficacement au client, de ne pas devoir repasser par le bureau (gain d'espace possible) puisque tout est consultable avec son matériel, de gagner du temps et des déplacements inutiles. Elle s'adresse principalement aux employés qui circulent beaucoup et dont la fonction est essentiellement la visite en clientèle : des représentants, des technico-commerciaux, des assistants de maintenance, des informaticiens, etc.

### **Le télécentre ou bureau satellite**

Comme son nom l'indique, c'est un centre qui travaille à distance et qui consiste en la décentralisation d'une entreprise donnée. Le principe est de délocaliser certaines activités de l'entreprise dans une autre région qui soit proche des travailleurs qui y exercent leur activité professionnelle. Cette formule permet d'engager des travailleurs dans des zones où les locaux sont moins chers, où les avantages fiscaux sont plus intéressants ou pour pouvoir se rapprocher des clients.

### **L'entreprise de téléservices**

Il s'agit d'une société, sous n'importe quel statut juridique que ce soit, qui offre une série de services à des clients extérieurs, entreprises privées ou administrations publiques sous une forme télématique. On peut la comparer ni plus ni moins à une entreprise de sous-traitance dans des domaines administratifs et techniques mais dont la forme change puisque les transmissions d'informations se font par télématique. Les activités proposées peuvent être de la traduction, du dessin technique, du secrétariat, de la comptabilité... Cette formule de télétravail permet notamment de recréer un tissu économique dans des régions en régression, d'être proches des travailleurs.

### **Le travail "off-shore"**

C'est en quelque sorte l'utilisation extrême de l'entreprise de téléservices mais à l'étranger. L'atout majeur de ce type de formule réside dans le gain financier en utilisant, à un salaire très bas, une main d'œuvre qualifiée (ex : pays du sud-est asiatique), mais aussi de jouer sur les différences de fuseaux horaires. Le type d'activités ainsi décentralisé va de l'encodage en passant par du secrétariat, de la comptabilité et de l'informatique. Le grand risque du développement de ce type de télétravail est la perte massive d'emplois en Europe, au profit de pays moins développés socialement.

## 2.4. Aspect matériel

Le développement du télétravail s'est fait parallèlement à la croissance de l'informatique. Une expression telle que le « cottage électronique », évoque des pièces confortables remplies de matériel avant-gardiste. Mais dans quelle mesure l'ensemble des matériels existant est adapté à un programme de télétravail ?

### **Quel matériel pour quel emploi ?**

L'analyse des emplois individuels, en fonction de l'adaptabilité des candidats au télétravail est le meilleur point de départ avant d'amorcer un quelconque investissement :

- Le travail sera-t-il effectué principalement à domicile ou dans les bureaux de voisinage, ou en partie mobile avec des contacts avec un client tout en conservant une partie minime de travail à domicile ?
- La gamme d'activités à accomplir : rédaction de rapports, analyses, saisie de données, développement de programmes, etc.
- Le type d'informations nécessaires : bases de données centrales, bases de données externes, informations spécifiques au projet, etc.
- Le niveau de confidentialité des informations.
- La fréquence et le type d'accès requis : occasionnel, quotidien, etc.
- La quantité et le type de données à transférer.
- Usage important ou non du téléphone.



## **Le matériel**

Généralement, le matériel est composé des éléments suivants :

- Une ligne téléphonique distincte, pour l'usage professionnel à la charge de l'entreprise.
- Un micro-ordinateur, portable ou non, une imprimante et une gamme complète de logiciels.
- Un fax, non seulement comme moyen de transmission, mais aussi pour servir de photocopieur occasionnel.
- Un modem, pour accéder aux messageries électroniques et à l'ensemble des systèmes et services disponibles.
- En fonction des emplois et des besoins spécifiques on trouve également dans la valise du parfait télétravailleur.
- Un téléphone mobile.
- Un micro-ordinateur portable.
- Un utilitaire de rappel automatique : ce dispositif garantit non seulement que l'entreprise paie l'appel, mais fournit une porte de sécurité supplémentaire puisque seul un nombre restreint de numéros de rappel sera reconnu.

## **L'assistance technique**

L'assistance technique est cruciale. Il existe souvent un salarié au sein d'un service qui joue le rôle officieux du spécialiste en informatique : il sait comment tirer le meilleur parti d'un logiciel, il aime découvrir les particularités sur les systèmes. Dans le cadre de la gestion du programme, toute assistance informelle disparaît et doit être remplacée par une assistance technique conviviale et facilement accessible.

# 3. Différents aspects du télétravail

## 3.1. Le statut du télétravailleur

### 3.1.1. Statut juridique

L'émergence d'un nouveau mode de travail, que constitue le télétravail, ne peut laisser le législateur indifférent. Sachant que le temps de conception juridique accuse généralement un retard important par rapport à l'événement, il convient de rappeler que la première mission de reconnaissance du problème ordonnée par le gouvernement français date de 1981. Il convient de souligner que le télétravail, parce qu'il s'analyse en un mode d'organisation et non en un type de travail spécifique, n'appelle pas, pour l'instant, par conséquent de statut juridique propre.

### **Le travail à domicile**

Le télétravail vise ici le travailleur à domicile soumis au régime juridique issu des articles L. 721-1 à L. 721-8 du Code du Travail. Il s'agit en effet d'un travailleur salarié qui bénéficie d'un statut autonome dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Il exécute un travail pour le compte d'un donneur d'ouvrage.
- Il exécute ce travail à son domicile, hors de l'établissement du donneur d'ouvrage.
- Il perçoit une rémunération forfaitaire, c'est-à-dire une rémunération dont les bases sont fixées et connues à l'avance.

### **Travail à temps partagé**

Le travail à temps partagé ne répond à aucune définition légale. Il peut se caractériser par le fait que le travailleur partage son temps entre plusieurs entreprises, soit directement soit par l'intermédiaire d'une forme de groupement, en qualité de salarié et/ou de travailleur indépendant.

Le travail à temps partagé est donc également une notion plus large que le télétravail, qui peut en être un sous ensemble, dès lors que le travailleur partagera son temps entre plusieurs entreprises.

### **Travail à temps choisi**

Cette dénomination est celle utilisée par le Code du travail pour recouvrir trois formes particulières de travail salarié :

- Les horaires individualisés.
- Le travail à temps partiel.
- Le travail intermittent.

Cette dernière forme de temps choisi est la plus généralement appliquée dans le cadre du télétravail. Elle se réfère aux articles L. 212-4-8 à L. 212-4-11 du Code du travail. Ils réglementent en fait les conditions dans lesquelles des contrats de travail intermittent peuvent être conclus.

#### 3.1.2. Protection sociale

En matière de protection sociale, les particularités n'apparaissent qu'au regard des accidents du travail. En effet, qu'il s'agisse de l'affiliation au régime général de la sécurité sociale, au régime de retraite complémentaire ou du bénéfice de l'assurance chômage, les règles ne sont pas différentes pour les télétravailleurs par rapport aux autres salariés.

En revanche, l'application de la notion d'accident du travail aux télétravailleurs qui travaillent soit à leur domicile soit en tout autre lieu (leur véhicule par exemple), soulève des difficultés. En effet, est considéré comme accident du travail, selon la loi, « tout accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause ».

La jurisprudence traduit cette disposition ainsi : « Toute lésion survenue aux temps et lieu du travail doit être considérée comme résultant d'un accident du travail, sauf s'il est rapporté la preuve que cette lésion a une origine totalement étrangère au travail ».

Toute la difficulté en matière de télétravail consistera, pour la victime, à établir que la lésion s'est bien manifestée aux temps et au lieu du travail.

#### 3.1.3. Point de vue fiscal

##### **La taxe professionnelle**

La taxe professionnelle étant due chaque année par les personnes, physiques ou morales, qui exercent à titre habituel une activité professionnelle non salariée, c'est l'employeur qui est redevable de cette imposition en fonction de la valeur locative des immobilisations corporelles affectées à l'exercice de la profession ; de 18% des salaires versés.

L'imposition est établie dans chaque commune où le redevable - en l'occurrence l'employeur - dispose de locaux ou de terrains. Les entreprises employant des télétravailleurs à domicile ne sont pas imposables sur la valeur locative de la pièce où les salariés exercent leur activité professionnelle, sauf lorsque les locaux, distincts de l'appartement, sont la propriété de l'entreprise ou ont été pris en location par elle. Les salaires versés au personnel sédentaire sont imposables dans la commune où les salariés travaillent.

## 3.2. Avantages et inconvénients du télétravail

### 3.2.1. Avantages

Les avantages les plus importants sont l'augmentation de la productivité, le maintien du personnel formé dans l'entreprise, ainsi que la réduction des coûts et des frais généraux. Le travail à distance permet un accroissement de la productivité jusqu'à 30 ou 40%. DEC, par exemple, estime que la durée de travail productif s'élève de 50 à 89% du temps d'un employé lorsqu'il passe du travail au bureau au travail à distance.

Productivité de l'employé au bureau par rapport à la productivité de l'employé à domicile	
Employé au bureau	Employé à domicile
Travail 50%	Travail 89%
Interruptions 20% Sécurité 5% Trajet 10% Pauses 8% Déplacements 7%	Pauses 11%

*Source : Digital Equipment Corporation*

#### **Avantages pour l'individu :**

- Meilleur contrôle de son environnement de travail.
- Plus grande souplesse dans l'organisation.
- Moins de trajets et donc plus de temps et d'argent, moins de stress. Plus de flexibilité dans le choix du domicile.
- Intégration plus étroite entre le domicile et le travail.
- Meilleures qualifications.
- Meilleure satisfaction vis-à-vis de son travail.
- Meilleure qualité de vie.
- Efficacité du travail.
- Meilleure gestion individuelle du temps.
- Investissement citoyen. Développement d'un temps partiel réellement choisi.

#### **Avantages pour l'entreprise :**

- Meilleure productivité.
- Protection des ressources qualifiées. Réduction du turn-over.
- Réduction des frais généraux et des coûts de main-d'œuvre.
- Réduction de l'absentéisme.
- Plus grande flexibilité des structures de travail.
- Réponse plus simple aux besoins des clients.
- Plus grande base de recrutement du personnel.
- Accès à des ressources humaines qualifiées.
- Connaissance plus explicite du contenu du travail, de la charge de travail et du rendement.
- Passage d'une culture d'achat du temps à une culture d'achat du résultat.

**Avantages pour la société :**

- Moins de pollution.
- Moins d'embouteillage dans les villes.
- Réduction de la consommation d'énergie.
- Meilleures opportunités d'emploi en zones rurales.
- Réductions des frais de Sécurité Sociale.
- Insertion et valorisation de zones défavorisées.
- Accès à l'emploi à temps partiel ou partagé.
- Meilleur encadrement de la jeunesse (échec scolaire, délinquance).
- Développement de l'activité socio-économique locale.
- Optimisation de l'investissement dans le réseau de transport public

Outre le fait que le travailleur à distance perd moins de temps dans les couloirs de l'entreprise à discuter avec ses collaborateurs, il allège les frais de location et d'entretien de bureau. Il perd moins de temps en transports. Moins fatigué et moins stressé, il est donc plus productif. S'il est difficile de chiffrer l'amélioration de productivité du travailleur distant, il est possible d'affirmer qu'aucune étude n'a montré de baisse de productivité avec le télétravail. Pour la DATAR, qui a étudié un certain nombre de cas d'entreprises publiques et privées, la pratique du Télétravail peut procurer aux entreprises, entre autres :

- Des gains de temps.
- Des économies de personnel.
- Une réduction des frais de structure et de surface de bureaux.
- Une meilleure qualité de prestation.
- Une plus grande connaissance des habitudes de la clientèle.
- La possibilité d'une présence géographiquement plus étendue de l'entreprise, notamment à l'étranger.

**3.2.2. Inconvénients**

Le télétravail ne présente cependant pas que des avantages pour le salarié et l'entreprise. Il existe en effet quelques domaines d'inquiétude aussi bien du côté des entreprises que des télétravailleurs potentiels.

**Inconvénients pour l'individu :**

- Perte du statut, de la protection, des avantages, et du salaire de l'employé.
- Isolement social et professionnel.
- Réduction des opportunités de carrière.
- Perte d'intérêt dans le travail, monotonie.
- Perte de distinction entre domicile et lieu de travail et augmentation du stress.
- Augmentation des coûts induits au domicile.
- Normes de santé et de sécurité et leur application ; Soins aux personnes âgées et aux enfants.
- Représentation des employés et adhésion à un syndicat.

**Inconvénients pour l'entreprise :**

- Eloignement du management, du contrôle, de la communication, de la logistique.
- Sécurité et confidentialité des informations et des systèmes.
- Identité et loyauté vis-à-vis des équipes et de la société coûts.
- Temps nécessaire à l'étude et à la mise en œuvre.

- Soins apportés aux enfants et aux personnes âgées pour assurer un temps de travail sans interruption.

Une approche trop rapide de management, considère que le travail à distance est inadapté et ce, pour deux raisons principales. En premier lieu, se pose inévitablement le problème de la perte du contact et des communications « face à face » pour le personnel. En second lieu, la mise en place et l'application d'un programme de télétravail comportent des coûts indéniables en termes de temps et d'argent.

## 4. La gestion du télétravail dans l'entreprise

### 4.1. Télétravail et management

Manager des travailleurs à distance nécessite une méthodologie particulière : une réflexion prudente, associée à une bonne méthode, est indispensable. Cette méthode doit intégrer les points suivants :

- Orientation de résultat avec objectifs mesurables.
- Responsabilités clairement définies et description des emplois.
- Procédures et méthodes faisant l'objet d'une bonne information.
- Excellente communication.
- Planification adaptée.

Souvent, l'absence de ce type de méthode a conduit à l'impression que le management peut se réduire à une supervision étroite et physique. De même qu'il n'y a pas de définition unique du télétravail, il n'existe pas de programme de travail à distance standardisé.

#### **Mesurer le rendement**

La mesure du rendement en travail à distance est plus facile pour certains emplois. Les activités fondées sur un projet se prêtent très facilement à une orientation de rendement, car elles possèdent des paramètres clairement définis : exigences du client, des rendements, livraison attendue...

Elles possèdent également une combinaison intégrée d'objectifs à court et long terme, grâce auxquels on contrôle l'évolution, et on identifie les problèmes de manière précoce.

Les activités plus continues, comme le traitement de l'information (saisie des données, comptes, traitement de texte, etc.) peuvent être évaluées selon le rendement, mais renvoient au spectre du travail à la tâche. D'où la nécessité d'une gestion managériale adaptée.

### 4.2. Mise en œuvre du télétravail

#### 4.2.1. Aspect sociologique

La mise en place concrète et le développement du télétravail ne dépendent pas uniquement de l'accessibilité des réseaux, de la performance des équipements ou des coûts d'investissement et d'exploitation. Le télétravail répond aussi à des critères fonctionnels et sociologiques, autrement dit à des critères humains.

#### **La résistance aux changements**

De nombreuses expériences de télétravail se sont heurtées à des comportements de rejet de la part des acteurs directement impliqués, sinon de leur environnement. Certaines réactions peuvent surprendre et paraître anachroniques pour les nouvelles générations de salariés rompues à la manipulation des outils bureautiques et préparées à un monde professionnel en mutation permanente.

Les membres d'une organisation sont tout à fait prêts à changer lorsqu'ils perçoivent des opportunités dans le changement qu'on leur propose (ou impose). Par contre, ils font obstacle à tout ce qui

représente une menace pour leur autonomie et leur identité culturelle. Mais certains projets de télétravail se heurtent à la résistance de l'encadrement et non pas à celle des télétravailleurs potentiels.

#### 4.2.2. Faisabilité

Pour étudier la faisabilité d'un projet de télétravail, le chef de projet doit se poser un certain nombre de questions et surtout apporter des réponses motivées à toutes ces questions. Ces questions demandent aux participants d'évaluer de manière toute à fait subjective les conséquences du travail à distance sur certains aspects de leur travail. Ces réponses devront être comparées avec les réponses aux mêmes questions une fois commencé le Télétravail. De cette façon, il est possible de mesurer à quel point les perspectives et les perceptions du travail à distance étaient proches de la réalité.

##### **Les questions à poser**

Voici quelques exemples de points à aborder :

- Les communications avec les managers.
- Le niveau de distractions à la maison par rapport au bureau.
- Le niveau de productivité à la maison par rapport au bureau.
- La capacité à programmer les heures et les tâches.
- La probabilité de travailler davantage d'heures chez soi.
- La motivation à travailler consciencieusement.
- L'autonomie sur la charges de travail et les missions.
- Se sentir à l'aise pour travailler chez soi par rapport au bureau.
- Coûts pour l'entreprise.
- Coûts pour l'employé.
- Temps de travail nécessaire aux managers pour gérer une « main-d'œuvre à distance ».
- Etc.

##### **Les enjeux à mesurer**

Les enjeux professionnels :

- L'isolement social sera un problème.
- Le manque de contact professionnel sera un problème.
- L'absence au bureau pourrait compromettre les espoirs de promotion.
- Le superviseur n'aime pas que les employés ne soient pas visibles.
- Risque de perte d'identité avec la société.
- Le manque de services d'assistance sera problématique.
- « Je travaille bien quand je suis seul ».
- « La formation m'a bien préparé(e) aux réalités du travail à distance ».

Les enjeux privés :

- « Ma famille trouvera difficile que je sois à la maison, sans être à la maison ».
- « Ma famille est solidaire de mon installation à la maison pour travailler ».
- « Ma famille et mes amis se moqueront de moi quand je travaillerai à la maison ».
- « L'obligation de rester silencieux imposera une tension à mon entourage ».
- « Le trajet pour se rendre au travail a toujours été un problème ».
- « J'utiliserai le temps de trajet de façon constructive ».
- « Le trajet est une transition importante entre la maison et le bureau et vice versa ».

### 4.3. Résolution des problèmes éventuels

#### 4.3.1. Définition des problèmes

Le télétravail est une alternative, ou du moins une complémentarité séduisante aux modes traditionnels d'organisation du travail. Cependant, comme pour le travail classique, des problèmes relatifs à sa mise en œuvre existent, dont :

Problèmes de personnel :

- Rotation de personnel importante.
- Impact des problèmes familiaux.
- Manque potentiel de qualifications dans des secteurs stratégiques importants.
- Absentéisme.
- Rétention et recrutement de ressources qualifiées.
- Aléas du transport (mouvements sociaux, retards...).

Problèmes relatif à l'espace :

- Besoins de davantage d'espace pour s'accroître.
- Besoin de moins d'espace en raison du changement de nature ou de quantité de travail.
- Relocalisation / déménagement / rénovation des bureaux.
- Frais généraux en augmentation importante.
- Optimisation de l'espace.

Problèmes liés au travail :

- Pertes de productivité dues au travail en commun (interruptions).
- Nombre croissant de personnes qui travaillent déjà à domicile de manière informelle.
- Organisation du travail en projets.
- Variations de la charge de travail (saisonnalités).

#### 4.3.2. Comment résoudre les problèmes liés au télétravail

##### **Conditions de mise en œuvre :**

- *Impliquer la direction au plus haut niveau.* Si les avantages organisationnels du travail à distance ne sont pas portés par la direction, ce genre de projet complexe ne se développera pas.
- *Définir des objectifs clairs.* Une fois la motivation clairement établie, il faut déterminer les avantages quantifiables que le télétravail apportera à l'entreprise. Ceci suppose, notamment, de pouvoir comparer les coûts générés par une organisation centralisée face à ceux d'une organisation éclatée, qui incluront les télécommunications, l'investissement matériel et humain.
- *Nommer un responsable.* Il est nécessaire, comme dans tout projet, de nommer un chef de projet, un cadre supérieur qui est chargé de l'adaptation de ce nouveau mode de travail aux besoins de l'entreprise. La réussite de la mise œuvre du télétravail exige de l'efficacité et cette personne devra promouvoir un culte de l'efficacité à l'intérieur de l'entreprise si elle souhaite réussir.
- *La veille technologique.* Le chef de projet devra impérativement se mettre au courant des évolutions technologiques, et savoir les adapter aux besoins de l'entreprise.
- *Mettre en œuvre les décisions d'organisation.* Ces décisions devront être prises très tôt dans le processus de mise en œuvre. Elles concernent, par exemple, le statut des employés (indépendants ou salariés), le lieu de travail (à domicile ou en télécentre), l'application au personnel existant ou à de nouvelles recrues.
- *Impliquer et former la hiérarchie intermédiaire.* L'implication de l'équipe de direction doit être renforcée par une bonne compréhension des conditions de vie des télétravailleurs par ceux qui assurent la gestion quotidienne. Pour réussir, ces cadres intermédiaires doivent être formés afin de pouvoir organiser les télétravailleurs et prendre en compte leurs préoccupations. Ils doivent être capables de comprendre les problèmes humains de leurs travailleurs à distance, à savoir le

sentiment d'isolement, l'appartenance à une entreprise et l'apprentissage de nouvelles techniques et outils.

- *Contractualiser l'organisation.* Ces contrats doivent être le plus clairs possible. Les télétravailleurs ont certes besoin d'un sentiment de sécurité. Il en va également de même pour les clients qui peuvent se poser la question du contrôle de la qualité, de la sécurité et de la confidentialité.
- *Définir les conditions de sélection, de recrutement et de formation.*

Ces conditions doivent être étudiées avec le plus grand soin. L'utilisation de tests psychologiques pour déterminer l'adaptabilité des salariés au télétravail est recommandée par de nombreux spécialistes. L'introduction du télétravail doit être étudiée avec attention : le salarié doit avoir le sentiment qu'il fait partie d'une équipe. Les nouvelles recrues ne doivent pas seulement être formées aux nouvelles technologies et aux exigences de sa nouvelle tâche, mais devra suivre le même parcours que les salariés qui ont affronté la transition, cette formation s'apparentant à celle d'un commercial terrain.

Communiquer, motiver, développer. De la même manière qu'un commercial en déplacement fréquent, les télétravailleurs ont besoin de communication constante avec l'entreprise, d'une forte motivation, de perspectives de carrière et de promotion. Cette communication ne doit pas se traduire en surveillance de tous les instants, mais comme un souci et un soutien de la part du management. Le cadre managérial et les recommandations ainsi fixés, le dirigeant peut aborder en confiance la phase de mise en œuvre du télétravail.

### **Conserver une culture d'entreprise**

La communication est primordiale pour résoudre deux des principales objections au télétravail : la perte du contrôle de la direction sur les employés, et les dangers d'isolement pour ceux-ci. Ces deux éléments impliquent une modification de la communication informelle, immédiate, face-à-face, en une communication plus formelle, préparée, dont la plus grande part se fera à distance.

Il existe trois directives simples : continuer à parler, maintenir la transparence et informer tout le monde.

Les deux parties ont une responsabilité dans le processus, mais en définitive, la décision revient aux managers. C'est leur travail de savoir ce que font leurs employés, de contrôler régulièrement leurs performances, d'identifier les cibles et objectifs, de leur proposer un développement de carrière et une formation à plus long terme.

Il existe des « outils » qui peuvent être utilisés pour garantir une bonne implantation du télétravail :

- *Des jours de bureau réguliers.* Très peu de programmes fonctionnent à 100% à domicile ; la plupart ont fixé un certain nombre d'heures hebdomadaires, durant lesquelles le salarié sera au bureau.
- *Appels quotidiens réguliers.* Si les managers parlent chaque jour à leurs employés au bureau, il n'y a aucune raison pour ne pas le faire de la même façon une fois le programme de Télétravail mis en place. Cela ne doit pas être nécessairement une communication formelle, cela peut correspondre à une discussion « près de la machine à café », mais la reconnaissance de leur présence chez eux est importante.
- *Heures de contacts déterminées.* Bien que la flexibilité et le contrôle personnel de leur temps soient un objectif pour beaucoup de télétravailleurs, le manque de disponibilité est un problème bien connu pour les managers. Même si les messageries électroniques et les répondeurs aident beaucoup à résoudre le problème, les managers doivent rester accessibles. Le résultat est que dans de nombreux programmes, on détermine des heures pendant lesquelles le responsable peut être joint.
- *Réunions de services et d'équipes régulières.* La perte d'identité d'équipe affecte les deux parties, ceux qui restent au bureau et les travailleurs à distance, avec le risque éventuel d'un développement de l'attitude « eux et nous ». Des réunions régulières sont un facteur important, non seulement pour la discussion des questions relatives au travail, mais aussi pour faciliter les échanges informels qui soude le groupe de façon moins tangible.



- Définir un jour de la semaine comme principal jour de réunion évite le transport et le dérangement inutile des télétravailleur. La possibilité d'avoir une plus grande communication ad hoc augmente si les collaborateurs qui travaillent au bureau connaissent également ce jour de réunion.
- *Groupes de soutien.* Rester en contact avec les salariés travaillant au bureau est une partie de la question, l'autre étant la formation d'un esprit de corps parmi les télétravailleurs. Leur fournir leur propre réseau et opportunités de se rencontrer pour discuter des enjeux, des problèmes, des succès, etc. est un élément important de la mise en œuvre du télétravail.
- *Sorties.* Davantage de sorties peuvent être nécessaire, afin de permettre aux télétravailleurs de prendre part aux activités sociales plus larges de l'entreprise. Certaines réunions peuvent se transformer en déjeuner plutôt qu'en réunions directes purement pratiques.
- *Rester sur la liste de diffusion.* S'assurer que tous les travailleurs à distance reçoivent les mémos interne, les lettres d'informations, et la documentation générale signifie qu'ils savent ce qu'il se passe et ne se sentent pas oubliés. La manière dont ils leurs parviennent est moins importante, pour autant qu'ils arrivent à leur lieu de travail principal, c'est-à-dire chez eux.
- *La lettre d'information de l'entreprise.* Prévoir une colonne réservée aux télétravailleurs dans la lettre d'information de l'entreprise. Celle-ci permettra de donner des nouvelles et des informations à propos du programme et des participants à l'ensemble de l'organisation.
- *Accès aux syndicats.* Les syndicats doivent conserver un contact total avec l'employé et vice versa, selon l'usage normal pour proposer des sources de conseil supplémentaires, de représentation et de soutien. Le télétravail peut aussi demander aux syndicats de développer de nouveaux moyens de communications, et d'être plus au fait des nouvelles technologies et ainsi bien comprendre le quotidien d'un télétravailleur.

### **Aménager l'espace dans l'entreprise**

Alors qu'économiser l'espace, et donc les frais généraux, peut être un avantage important du télétravail, les télétravailleurs ont encore besoin d'espace au bureau.

- *Davantage de salles de réunions.* Les travailleurs à distance peuvent avoir besoin de moins d'espace personnel dans l'entreprise, mais la demande en salles de réunions de tailles diverses sera en augmentation.
- *Espaces polyvalents.* Dans de nombreuses organisations, il y a souvent des espaces sous utilisés, le restaurant d'entreprise étant le principal exemple, mais où le décor et le mobilier empêche son utilisation pour tout autre chose que leurs fonctions principales. En recomposant de telles zones, des réunions de travail informelles pourraient facilement y avoir lieu.
- *Des pièces adaptées pour travailler.* Les télétravailleurs qui ne viennent au bureau pour une période de temps relativement courte, chaque semaine ou moins, ont besoin d'un endroit familier pour y travailler tranquillement, mais qui ne leur appartient pas nécessairement. Ce devrait être un espace réservé aux travailleurs à distance, mais qui pourrait offrir des micro-ordinateurs partagés, et moins d'espace par personne que ne l'exigerait un travail de bureau à temps complet.

## 5. Conclusion

Le télétravail est l'exemple même du progrès pas forcément tranquille, porteur du meilleur comme du pire pour peu que pouvoirs publics, syndicats, entreprises et jusqu'au salarié lui-même ignorent le phénomène.

Le meilleur, c'est : la possibilité de travailler à domicile ; la fin des trajets usants en milieu urbain ; le développement de formes nouvelles de travail en milieu rural ; une rentabilité accrue ; une possibilité d'évolution et de reconversion plus grande ; une adaptation des horaires.

Le pire, c'est : l'éclatement des structures syndicales ; le retour au contrat individuel ; la délocalisation vers l'étranger ; la fin de l'intégration dans le travail.

L'un des facteurs clés du développement du travail à distance est la croissance des emplois dépendants du traitement de l'information. Le travail dépendant de l'informatique couvre cependant une gamme très large, depuis la simple saisie de données jusqu'au développement de logiciel et de conseil en informatique. Tous ne sont pas adaptables. Selon les estimations, à peine 25% de l'ensemble des emplois informatiques conviennent au télétravail.

Un programme de Télétravail réussi présente cinq caractéristiques fondamentales :

- Une participation volontaire.
- Une forte culture de confiance.
- Des communications ouvertes réciproques.
- Des règles de base claires, fixées dès le départ.
- Les personnes adéquates.