

LE TÉLÉTRAVAIL

10 millions de télé-travailleurs en Europe en 2000, 16 millions prévus pour 2005, c'est l'essor du télé-travail. De plus en plus d'entreprises proposent aujourd'hui des solutions de télétravail à leurs salariés sur la base du volontariat.

Le télétravail se définit comme « toute activité impliquant la coopération entre des entités, personnes ou groupes de personnes, délocalisées sur plusieurs sites dans le cadre d'une relation professionnelle intra-entreprise ou inter-entreprise, s'appuyant sur l'utilisation de moyens de télécommunication accompagnée d'un redéploiement des personnes ou la réorganisation des missions confiées ».

Autrement dit le télétravail est le terme qui désigne les indépendants ou les salariés qui exécutent régulièrement tout ou partie de leur activité hors des murs de l'entreprise. Ils assurent leurs fonctions par le biais d'outils informatiques ou de téléphonie sans être physiquement présents dans l'entreprise. Les télé-travailleurs sont donc aussi bien les salariés d'une entreprise que des personnes non salariées qui ont fait le choix de travailler en indépendants. Nous limiterons cette réflexion au télétravail en entreprise, basé sur le volontariat du salarié. Car télé-travailler ne veut pas obligatoirement impliquer le travail à domicile en permanence. La possibilité d'alterner périodes à domicile et dans l'entreprise existe dans une semaine de travail. C'est même la solution la plus développée par les entreprises car elle permet au télé-travailleur et au management de préserver le lien professionnel.

Quelles conséquences le télétravail entraîne-t-il sur l'organisation des entreprises ?

Dans un premier temps nous verrons que les entreprises ont progressivement modifié l'organisation du travail au fur et à mesure des niveaux de connexion à Internet dans le pays (I). Ensuite, nous étudierons quelle organisation méthodique est mise en place de façon pragmatique, avec comme cadre juridique l'accord interprofessionnel sur le télétravail du 16 juillet 2002 (II).

I. LES ENTREPRISES ONT PROGRESSIVEMENT MODIFIÉ L'ORGANISATION D'UNE PARTIE DU TRAVAIL AU FUR ET À MESURE DES NIVEAUX DE CONNEXION À INTERNET DANS LES PAYS.

Entreprises et salariés ont trouvé leur intérêt dans le télétravail. Les salariés recherchaient l'équilibre entre travail et vie privée, tandis que les entreprises essayaient d'améliorer leur productivité et la flexibilité de leurs salariés dans leur organisation du travail. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication furent le vecteur indispensable du développement du télétravail.

A. Le télétravail est né et s'est développé avec l'informatique et les réseaux de communication.

Dès 1950, le concept du télétravail apparaît aux Etats-Unis dans les travaux de **Norbert WIENER** sur la cybernétique. Il y mentionne le cas d'un architecte vivant en Europe qui supervise la construction d'un immeuble aux E.U. sans avoir à se déplacer, grâce à des moyens de transmission de données.

En 1962 certaines firmes internationales commencent à délocaliser à domicile le travail de leurs programmeurs. Ce sont les premières expériences connues de télétravail en Angleterre. Puis en 1969 l'ancêtre d'Internet apparaît : le réseau ARPANET. Dès 1970 certains visionnaires prévoient qu'en 1990 la plupart des américains travailleront à domicile.

Ainsi **Alvin TOFFER**, dans « Le choc du futur » annonce une migration possible du bureau vers le domicile.

Avec le premier choc pétrolier de 1973, la crise pousse les entreprises à résoudre les problèmes de coût liés à l'augmentation des prix du pétrole. Elles s'orientent vers des solutions leur permettant d'accroître leur productivité et la flexibilité de leurs salariés.

Jack NILLES, consultant dans le domaine du télétravail à l'université de Caroline du Sud aux E.U., utilise le terme « tele commuting », qui donnera « telework » en G.B.

Mais c'est en 1981 avec l'apparition du premier micro-ordinateur personnel des fondateurs d'Apple Computer, que tout s'accélère. En août, 213 ordinateurs sont connectés sur Internet. En 1983 Internet devient accessible au grand public.

En 1990 existent 25 millions d'utilisateurs dans 80 pays et en mai 2001 il y a 379 millions d'internautes dans le monde. Le Canada se lance dans un projet pilote de télétravail au sein de la fonction publique fédérale dès 1992. Et en Europe, la Charte européenne du travail à distance est écrite dès 1997. Plus de 10 millions de télé-travailleurs voient en juillet 2002 la signature d'un accord-cadre sur le télétravail par les partenaires européens.

Une étude commandée par l'Union Européenne (Eurobarometer) nous donne quelques données statistiques du télétravail en Europe.

Tout d'abord une croissance rapide : 9 millions de télé-travailleurs en 199, 10 millions en 2000.
Ensuite, les pays du Nord de l'Europe fortement connectés à Internet, pratiquent le plus le télétravail.

Exemple : 17,4% des salariés télé-travaillent au Danemark ; 5,6% en France comme dans la moyenne de l'U.E.

La surprise vient du fait que les hommes pratiquent davantage le télétravail que les femmes.
Exemple : 20,9% d'hommes et 12,8% de femmes au Danemark ; 7% et 3,8% en France ; comparés à 6,2% et 4,8% dans la moyenne de l'U.E.

Ce sont les cadres supérieurs qui télé-travaillent le plus.

Exemple : 42,2% au Danemark ; 16,6% en France ; 15% dans la moyenne de l'U.E.

Cette nouvelle façon de travailler avec les T.I.C. a demandé aux entreprises comme aux salariés de respecter des nouvelles règles plus souples de l'organisation dans l'entreprise. D'autres modes de fonctionnement dans la hiérarchie, avec les collègues, dans les relations familiales aux domiciles ont été mis en place.

B. Des nouvelles formes d'organisations du travail sont apparues avec le télétravail et négociées entre entreprises et salariés.

Cinq formes de télétravail ont été organisées.

Le travail sédentaire alterné ou pendulaire : les salariés alternent périodes passées sur leur lieu habituel de travail et périodes dans d'autres endroits.

Ces différents autres lieux pouvant être le domicile bien sûr, mais aussi un bureau de proximité mis à disposition par l'entreprise, un bureau dans une autre société, chez un client ou un fournisseur par exemple.

Les métiers et fonctions de ces salariés sont souvent chef de chantier ou de projet, manager à distance, ingénieur, web master, chargé de développement, consultant,...

Le travail coopératif ou travail de groupe à distance concerne les équipes de projet en entreprise. Il consiste à faire travailler ensemble sur un site commun des salariés éloignés géographiquement des locaux de l'entreprise et/ ou rattachés à des fonctions différentes de l'entreprises : marketing, production, recherche et développement...

Le travail coopératif s'est fortement développé avec la montée en puissance du management par projet.

Le nomadisme ou « remote work » concerne essentiellement les populations commerciales. Equipés d'un téléphone portable et d'un micro-ordinateur relié aux systèmes d'informations de l'entreprise, les commerciaux peuvent dorénavant transmettre les commandes de leurs clients ou obtenir les dernières documentations techniques concernant leurs produits. Dans ce contexte, passant l'essentiel de leur temps avec leurs clients, ils ne disposent plus au sein de leur entreprise d'un bureau personnel, mais d'un espace partagé qu'ils occupent de façon concertée avec les autres commerciaux, un après-midi par semaine, ou une fois par mois.

Le travail à domicile est réalisé aussi bien par les salariés que les indépendants. Les salariés effectuent l'essentiel de leur temps de travail chez eux, ne se rendent plus qu'une fois par semaine ou par mois dans l'entreprise qui l'emploie. Les indépendants ou « freelance » ont choisi de travailler chez eux en permanence. Une option intéressante pour ceux qui commencent une activité professionnelle à domicile et qui souhaitent éviter les frais de structure et de fonctionnement d'un bureau. Ils ont souvent pour métiers et fonctions journaliste, traducteur, informaticien, maquettiste, consultant expert, secrétaire, architecte, infographiste...

Le travail en télé-centres se fait dans un bureau mis à la disposition de télé-travailleurs par une entreprise. Ils sont équipés d'outils informatiques et de télécommunications. Les télé-travailleurs peuvent être soit des salariés d'entreprises ou d'administrations distantes, qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leurs organisations, soit des télé-travailleurs indépendants ou des professions libérales.

Les « Call centers » ou centres d'appels représentent une forme de travail en télé-centre. Pour les salariés, les secteurs concernés sont la vente, le service après-vente, le marketing, les services bancaires, les renseignements téléphoniques.

D'après la CCI de Paris en 2000, les formules de télétravail adoptées étaient de 76% du travail au domicile, 20% du travail pendulaire et 4% du travail en centres spécialisés.

II. LES ENTREPRISES ONT ORGANISÉ MÉTHODIQUEMENT CES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL ET L'ACCORD INTERPROFESSIONNEL SUR LE TÉLÉTRAVAIL DU 16 JUILLET 2002 ENTÉRINE UN NOUVEAU CADRE JURIDIQUE.

Le télétravail est la solution idéale pour les entreprises et les salariés qui rencontrent certains types de problèmes.

Et lorsque les uns et les autres décident de mettre en place le télétravail dans leur organisation (PME, institution, association...), la démarche doit se réaliser selon une organisation méthodique.

A. Le télétravail comme solution à des types de problème et mise en place d'une organisation méthodique.

Le télétravail est la solution idéale pour les entreprises qui doivent résoudre les types de problème suivants : **réduire leurs frais généraux et dépenses** (coûts immobiliers, frais de déplacements,...) sans pour autant réduire le nombre de salariés ; attirer et garder des **collaborateurs hautement qualifiés** ne résidant pas à proximité du siège ; développer une activité à l'international en intégrant une solution aux **décalages horaires** ; suivre les **commerciaux** salariés se rendant souvent chez les clients ; gérer des employés qui vivent en province ou qui travaillent avec des **équipes en réseau virtuel** ; résoudre le fait d'être **excentrées**.

Cependant, si le télétravail a des avantages pour maintenir une activité et faire des gains de productivité, il présente quelques **inconconvénients de taille**, comme les investissements financiers, les difficultés techniques et technologiques, la sécurisation des données, et souvent le risque de perte de la culture d'entreprise.

Mais le télétravail est aussi une opportunité pour les salariés ayant à résoudre des problèmes différents comme un **handicap de mobilité** ; l'obligation de se **concentrer** sans être dérangé au bureau ; travailler beaucoup par **téléphone et par e-mail** ; passer beaucoup de temps dans les **trajets** ; aspirer à un **équilibre** entre la vie professionnelle et privée.

Si le télétravail a les avantages de générer moins de stress, moins de transport, plus de motivation, d'efficacité, de flexibilité et d'autonomie, il engendre toutefois des **inconvenients non négligeables** dans la réalité, comme la solitude du salarié, un frein à l'évolution des carrières, et une parcellisation des revendications salariales.

Lorsque entreprises et salariés choisissent la mise en place du télétravail, quatre étapes sont conseillées.

La première étape consiste à démarrer un projet pilote. Il permet de **tester la faisabilité** du télétravail sur une petite équipe dont le manager a été sensibilisé.

Bien sûr il faut choisir une équipe dont les activités sont facilement adaptables aux **activités à distance** (commerciaux, web master, chef de projet...).

La période test conseillée est de **six mois au minimum**. Pendant cette étape, les **deux priorités** concerneront la mise en œuvre technique et l'adéquation avec la législation.

La deuxième étape permet d'évaluer et d'ajuster le projet. C'est le moment d'évaluer l'équilibre du budget en faisant un **bilan**.

Mais aussi **vérifier les modes de communication** entre les télé-travailleurs et leurs responsables, le **respect et l'efficacité des procédures techniques** (assistance), et les **besoins en formation** repérés.

La troisième étape généralise la démarche de télétravail en impliquant les services généraux pour qu'ils évaluent les **économies envisageables sur les coûts de fonctionnement** (structures,...).

L'instant arrive de répertorier le **matériel et les logiciels informatiques nécessaires** à acheter et évaluer le montant des investissements.

C'est l'heure de **communiquer** sur la volonté de l'entreprise de généraliser le télétravail et de sensibiliser les salariés aux enjeux du télétravail en leur fournissant éventuellement des **formulaires de volontariat**.

La quatrième étape assure le suivi et fait évoluer le télétravail. Il s'agit d'**adapter** dans le temps le télétravail au contexte de l'entreprise (réorganisations internes, partenariats,...).

Il faut tenir compte des **avancées technologiques** (liaisons plus rapides, nouveaux logiciels), prévoir des **formations complémentaires** éventuelles, et favoriser le **partage d'expérience en interne** pour cerner les **nouveaux besoins** des salariés.

Après plusieurs années d'expérimentation et d'essai, les partenaires sociaux européens signent un accord interprofessionnel sur le télétravail.

B. L'accord interprofessionnel sur le télétravail du 16 juillet 2002.

Cet accord reconnaît aux télé-travailleurs la **même protection** qu'aux salariés travaillant dans les locaux de l'employeur.

Chaque pays de l'U.E. a trois ans pour le mettre en œuvre dans la législation nationale et être prêt pour **2005**.

C'est donc en France le **cadre de référence** pour développer le télétravail puisque aucune disposition spécifique n'est prévue dans le code du travail.

D'une façon générale, cet accord considère le télétravail à la fois comme un **moyen pour les entreprises et les organisations de services public de moderniser l'organisation du travail**, et comme un **moyen pour les travailleurs de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie** dans l'accomplissement de leurs tâches.

Les principales dispositions prises par **l'accord du 16 juillet 2002** peuvent être regroupées dans **quatre rubriques** :

Le statut du salarié et son passage au télétravail, la protection du télé-travailleur, l'organisation du télé-travailleur, la préparation et l'équipement du télé-travailleur.

Les télé-travailleurs ont le même statut et bénéficient des mêmes droits et de la même protection que les salariés travaillant dans les locaux de l'employeur. Le passage d'un salarié au télétravail modifie uniquement l'organisation de son travail. Mais un avenant au contrat de travail peut formaliser les modalités de télétravail choisies, préciser les droits et devoirs du télé-travailleur et de son responsable, et reprendre les principes de la charte de télétravail de l'entreprise. Un employeur ne peut pas obliger un salarié à télé-travailler, et lorsque le télétravail n'est pas initialement prévu dans le contrat de travail, il est réversible (le changement du lieu du travail est une modification substantielle du contrat de travail en droit français). Une clause de retour dans l'avenant au contrat de travail permet au télé-travailleur de mettre un terme au télétravail.

Le télé-travailleur a donc droit à la participation et à l'intéressement puisqu'il a droit aux mêmes droits collectifs que les salariés dans les locaux de l'entreprise. Les télé-travailleurs sont soumis aux mêmes conditions de participation et d'éligibilité aux élections pour les instances représentatives des salariés. Le télétravail favorise l'intégration professionnelle des personnes handicapées ayant des problèmes de mobilité réduite.

L'employeur est responsable de la protection de la santé et de la sécurité professionnelle du télé-travailleur. Il doit donc préventivement informer le télé-travailleur de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail. Le télé-travailleur s'engage à respecter ces règles. Les télé-travailleurs bénéficient des mêmes droits que tout les salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise : allocation de congés annuels, chômage, grossesse, ... En cas de maladie ou d'accident, il doit contacter l'employeur immédiatement par courrier électronique ou par lettre simple et lui fournir un certificat médical. En matière d'accident de travail et de trajet se pose un problème de preuve. D'où la nécessité d'avoir un espace de travail spécifique afin de limiter au maximum le risque de confusion entre une origine domestique et une origine professionnelle à l'accident. Sont considérés comme accident de trajet les accidents de parcours inclus dans la mission (visite client), les déplacements vers l'entreprise ou en retour. Dans ce contexte, le contrat de travail (l'avenant) peut faciliter la charge de la preuve en mentionnant le jour du trajet vers le bureau de l'entreprise.

Le télé-travailleur gère l'organisation de son temps de travail, dans le cadre des dispositions convenues avec l'entreprise. La charge de travail et les critères de résultats du télé-travailleur sont équivalents à ceux des salariés présents dans les locaux de l'entreprise. Une des règles essentielles est que le télé-travailleur reste joignable par son responsable à tout moment, mais dans le respect de la vie privée du télé-travailleur.

Le télé-travailleur doit recevoir une formation appropriée, ciblée sur les équipements mis à disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Les responsables et les collègues directs peuvent aussi recevoir une formation pour faciliter le fonctionnement de l'équipe. Les télé-travailleurs ont droits aux mêmes formations internes et sont soumis aux mêmes politiques d'évaluation que les autres salariés. En règle générale, l'employeur est chargé de fournir, d'installer et d'entretenir les équipements nécessaires au télétravail, sauf si le télé-travailleur utilise son propre équipement. L'employeur paye les factures de communication, et fournit un service approprié d'appui technique. L'employeur prend en charge les coûts liés à la perte ou à l'endommagement des équipements et des données utilisées par le télé-travailleur. C'est à l'entreprise d'assurer la protection des données utilisées et traitées par le télé-travailleur (achat de logiciel, mise en place d'un système de code d'accès au serveur de l'entreprise). De son côté, le télé-travailleur doit respecter les règles de confidentialité...

CONCLUSION

Les pouvoirs publics français se sont interrogés sur les possibilités qu'offre cette nouvelle forme de travail pour un développement harmonieux des entreprises et des territoires. Le ministre a présenté quatre axes de travail pour son développement : l'accès Internet dans les territoires, l'adaptation du droit du travail ou des critères de valorisation professionnelles, la création d'un « observatoire des bonnes pratiques du télétravail », mis à la disposition des entreprises, la recherche sur l'impact du télétravail sur le développement durable.

Les nouvelles technologies de la communication et de l'information utilisées dans cette nouvelle organisation du travail, remettent en cause les relations de pouvoir entre manager et collaborateur. Les managers ayant adopté des lignes directes de communication par l'intermédiaire de leur téléphone portable et de leur e-mail, se trouve en relation directe avec les partenaires de l'entreprise, puisque l'assistant de direction ne fait plus barrage et filtrage aux communications extérieures.

Sources :

<http://www.teletravailenfrance.com>

L'ENTREPRISE DECEMBRE 2004 N°229

L'ENTREPRISE OCTOBRE 2004 N°227