

***L*e télétravail en question**

**Analyse critique à partir
de 10 cas d'entreprises**

Coordonné par Denis Bérard

ETUDES ET DOCUMENTS
ETUDES ET DOCUMENTS





Le télétravail en question

Analyse critique à partir de 10 cas d'entreprises

Coordonné par **Denis Bérard**

Ont réalisé cette étude :

Denis Bérard, Département Innovations Technologiques et Travail, Anact.

Marie-France Kouloumdjian, Christelle Fourier,

Laboratoire Interaction Collaborative, Téléformation, Téléactivités
de l'Ecole centrale de Lyon.

Cécile Montarnal, Ergo'in.

Avec le soutien de la Communauté européenne



Avertissement :

Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises citées ont été remplacés par des noms factices. Toute ressemblance avec des entreprises existantes ou ayant existé serait purement fortuite.

Introduction	p.4
Genèse du projet	
Problématique de départ	
Choix et définition de l'objet d'étude	

Première partie : Synthèse thématique

Introduction : notre problématique de départ	p.8
---	-----

Le choix des terrains	p.9
------------------------------------	-----

L'échantillon	p.10
----------------------------	------

1. Le contexte du télétravail : rencontre entre offre et demande	p.12
---	------

- L'émergence de la situation de télétravail
- Du côté de l'offre : quels facteurs de motivation ?
- Du côté de l'offre : motivation affichée et motivation réelle ?
- La demande des salariés : quels facteurs de motivation ?
- Nécessité d'une offre et d'une demande concomitantes
- Télétravail et culture d'entreprise

2. Équipement et outils nécessaires pour le télétravail	p.16
--	------

- Qualité de l'équipement
- L'équipement de communication
- Accompagnement du télétravail dans la prise en main de cet équipement : formation, suivi
- Adoption de cet équipement par le télétravailleur et ses collègues
- L'équipement comme facteur de succès du télétravail

3. Les conditions de travail	p.19
---	------

- Conditions de travail et activité pendant le (télé)travail
- Articulation entre vie privée et vie professionnelle
- Télétravail et isolement
- Quelles solutions techniques pour améliorer les conditions de travail ?
- Concentration, efficacité, (satisfaction du télétravailleur)

4. Télétravail et organisation du travail	p.22
--	------

- Télétravail et statut
- Les rythmes du télétravail
- Organisation du télétravail : répartition des tâches entre télétravail et travail sur site
- Synthèse

5. Pilotage, suivi et négociation sociale	p.25
--	------

- Télétravail et rapport sociaux
- Aspects juridiques et contractuels
- Quelle place pour la négociation sociale ?

6. Télétravail et management	p.28
• Contrôle et autonomie	
• L'évaluation de la performance professionnelle	
• La délégation	
7. La préservation du lien social : un nécessaire partenariat	p.32
8. Les clefs de succès	p.35
• Les facteurs clefs au niveau de l'entreprise	
• Les facteurs clefs au niveau du poste / de la fonction	
• Les facteurs clefs au niveau du télétravailleur	
• Les facteurs clefs au niveau des conditions de télétravail	

**Deuxième partie : Dix monographies,
étude de situations de télétravail.**

Cas "joyau SARL"	p.40
Cas "Télesigos"	p.42
Cas "Piron Informatique"	p.44
Cas "S.R.C."	p.46
Cas "Multilog"	p.48
Cas "UCT"	p.51
Cas "Carrébis"	p.54
Cas "Reliance Développement"	p.56
Cas "Pomton Média"	p.59
Cas "Vauban-Pressé"	p.62

Conclusion	p.65
• Quel avenir pour le télétravail ?	
• Télétravail et internet	
• Télétravail et réseaux locaux d'entreprises	
• Le télétravail dans l'économie servicielle	
• Télétravail et type de société	

Introduction

Genèse du projet

Les appels à projet et ouvrages de la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire)¹, ainsi que la publication, en 1992, du livre de Denis Ettinghoffer², "l'Entreprise virtuelle" ont marqué la résurgence de la notion de "Télétravail", pour une grande partie du public sensibilisé aux évolutions du travail.

Ce terme un peu technique, est apparu au début des années 80, avec d'autres néologismes, aujourd'hui devenus courants : télématique, bureautique, dans le sillage des "nouvelles technologies" de l'époque (minitel, vidéotex, premiers micro-ordinateurs, etc.).

Le télétravail apparaissait alors comme une expérience riche d'enseignements et promise à un avenir certain, car située à la croisée de deux champs : l'informatique et l'organisation du travail. C'est donc tout naturellement qu'il a constitué pour l'ANACT et pour ses partenaires de l'étude un axe de veille dans le domaine plus général des conséquences sur le travail des "nouvelles technologies de l'information et de la communication" (NTIC).

Lorsqu'en 1997 parut le dernier appel à projet de l'initiative européenne ADAPT, il a semblé pertinent à l'ANACT de passer de la veille à l'action, et de proposer, dans ce cadre européen, une étude sur ce qui est à nos yeux avant tout une nouvelle forme de travail.

Problématique de départ

Le télétravail a bénéficié, dès l'apparition du néologisme, d'une attention particulière des media, car il a longtemps préfiguré la société du futur, en ce qu'il cristallisait les espoirs souvent déçus d'une réconciliation entre le travail et la vie personnelle : travailler chez soi, éviter de longs et fastidieux transports, semblait en accord avec la "civilisation des loisirs" qu'on nous promettait pour l'an 2000, à grands renforts de sujets télévisés et d'articles dans les magazines. Civilisation où il serait possible de tout faire - ou presque - de chez soi, par écran interposé : acheter, se rencontrer, et ... travailler.

Mais très vite ces images d'Epinal sont apparues artificielles, coupées de la vie réelle et du contexte du travail vécu quotidiennement par des millions de salariés. Comment faire pour ne pas se couper de ses collègues restés au bureau, comment ne pas se marginaliser, comment aussi mettre en place, techniquement et "organisationnellement", de telles solutions ? Telles étaient les questions qui sont bien vite apparues, mais qui n'étaient évidemment pas posées par les reportages sur tel ou tel cas "exemplaire", ni dans les divers du type "guides à l'usage du candidat au télétravail", qui commençaient à se multiplier.

C'est pourquoi notre premier projet fut d'écrire, à partir d'une analyse de cas concrets, un guide à l'usage des responsables de PME ou de membres de l'encadrement dans des entreprises de taille plus importante. Il nous semblait en effet que le principal obstacle au développement de cette nouvelle forme de travail se trouvait dans la difficulté pour les décisionnaires d'envisager une autre organisation du travail, décentralisée et désynchronisée. En effet, le travail salarié est marqué depuis son apparition par **l'unité de lieu** (l'atelier, l'usine, le bureau) et la possibilité d'être mesuré par une **durée passée sur ce lieu**. Le salariat implique un contrat, qui, sauf exception, stipule ou suppose un lieu de travail précis, et une durée fixée en respect de la loi. Imaginer d'autres formes d'exercices du travail salarié s'est, semble-t-il, révélé un exercice extrêmement ardu pour beaucoup de responsables hiérarchiques, et cette difficulté nous semble être la principale cause de l'absence du "décollage" du télétravail, qu'on nous prédisait pourtant pour la décennie 1990.

1 - "Télétravail et les nouveaux marchés de la matière grise" - "Les téléservices et le télépendulaire. Deux nouveaux outils pour l'aménagement du territoire" - DATAR 1992

2 - Denis Ettinghoffer, "L'entreprise virtuelle et les nouveaux modes de travail", Odile Jacob 1992

En fait, presque vingt ans après, où en est-on ? Le télétravail, ou travail à distance, s'est d'abord surtout développé dans les pays anglo-saxons, et en particulier aux États-Unis, où il concerne aujourd'hui plus de 6 % de la population active. Cependant, lorsque l'on aborde les statistiques, il faut être prudent, car les chiffres indiqués varient considérablement selon la définition retenue. Pour les statistiques concernant l'Europe, celle-ci comprend quatre catégories de télétravail : à domicile (salariés et indépendants), nomades, en télécentres, et "en heures supplémentaires", c'est-à-dire **en sus** des heures de travail normalement effectuées.

Sur la base de cette définition, les pays européens se divisent en trois groupes : Europe du Nord (Finlande, Suède, Pays-Bas, Danemark), où le télétravail représente plus de 10 % de la population active, Europe du Sud (Italie, France, Espagne) où il reste cantonné à moins de 4 %, et un dernier groupe de pays (Grande-Bretagne, Irlande, Allemagne), où il se situe à un niveau médian -entre 4 et 10 %.

Selon le rapport annuel européen sur le télétravail³, dont sont tirés ces chiffres, la France se situe quant à elle à 2,9 % ; mais soulignons que ce chiffre inclus d'une part les indépendants, et d'autre part les télétravailleurs occasionnels, dont le temps de télétravail s'ajoute au temps de travail normal. Cette définition n'est habituellement pas retenue en France où le télétravail est le plus souvent assimilé au télétravail salarié, sous ses différentes formes (cf. infra).

Choix et définition de l'objet d'étude

Le télétravail est une notion multiforme : on peut en distinguer plusieurs variantes, et les définitions varient fortement selon les pays, et parfois même, en fonction des organismes qui s'intéressent à cette question.

Aux États-Unis c'est surtout le télétravail indépendant, proche du téléservice, qui s'est développé. Plus précisément, on constate que les nouveaux métiers proposant des prestations liées aux nouvelles technologies de l'information sont souvent exercés du domicile (ou d'un bureau aménagé à proximité du domicile), via les réseaux, et pour des clients parfois fort éloignés.

Les Anglo-saxons, mais aussi certains pays européens, ne font pas toujours la différence entre "télétravail"⁴ et "téléservices". Et ceux-ci voient leurs effectifs exploser ces derniers mois avec le développement accéléré des centres d'appels.

En France, nous préférons distinguer entre télétravailleurs et les salariés du secteur des téléservices, tels ceux des "call-centers", qui ont une activité précise et mesurable en temps passé dans les bureaux de l'entreprise.

De même que les secrétaires travaillant dans les bureaux d'une entreprise de télé-secrétariat ne peuvent être considérés comme des télétravailleuses, car l'organisation de leur vie (travail au bureau et vie personnelle au domicile) est "classique", les "télé-acteurs" ou "télé-opérateurs" des call-Centers sont pour nous des salariés tout à fait traditionnels.

Notre définition du télétravail met en avant la mise à distance, soit d'un lieu de travail principal, soit d'un collectif de travail : on peut donc télétravailler de son domicile, mais aussi chez les clients ou en déplacement, ou encore dans un local loué par l'entreprise mais distant du local principal (cas des télécentres, ou des entreprises multi-localisées).

Du fait de la "distanciation" du télétravailleur, on constate aussi la perte des repères temporels, qui restent souvent liés au lieu de travail : ainsi, plus de pointeuse, plus de contrôle visuel de la présence par l'encadrement : le télétravail peut s'exercer dans une autre dimension temporelle que celle de l'entreprise. Parfois les télétravailleurs se fixent pour règle de respecter les horaires de leurs collègues restés au bureau, mais certains choisissent de travailler "en temps décalé", ce qui leur permet de mener des activités sociales (associations, sport, etc.) de concert avec leur activité professionnelle grâce à un emploi du temps rendu plus souple par la diminution des déplacements domicile-travail.

Enfin, il faut mentionner une troisième dimension du télétravail : le statut professionnel. Les Anglo-saxons préfèrent généralement ne pas différencier télétravail indépendant et télétravail salarié. Nous verrons plus loin que, pour certains télétravailleurs, la frontière entre salariat et travail indépendant est parfois floue, et soumise à fluctuations selon des choix qui peuvent être personnels, ou encore liés à l'évolution de l'entreprise.

3 - Status Report on European Telework "eWwork 2000" - September 2000

4 - Le terme utilisé pour désigner ce que nous appelons télétravail est "home-based teleworking"

Pour différentes raisons développées ci-dessous, nous avons choisi de centrer cette étude sur le télétravail salarié classique c'est-à-dire en excluant les commerciaux et autres travailleurs nomades, pour qui l'introduction de NTIC ne change pas fondamentalement l'espace-temps de leur activité professionnelle.

Lorsque l'on combine les deux principales dimensions du télétravail (lieu et rythme), on arrive à pas moins de 8 formes de télétravail (sans parler du statut...) : on peut ainsi mesurer la difficulté de faire des statistiques au sujet de cette forme de travail.

LIEU	TEMPS	En alternance (pendulaire)	À temps complet
À domicile			
Dans des locaux de l'entreprise			
Dans un télécentre			
Travail nomade			

Les huit formes du télétravail dans l'espace-temps du travail salarié :

- dans les locaux de l'entreprise : lorsque celle-ci dispose de plusieurs implantations distinctes,
- en télécentre : locaux loués par l'entreprise pour le télétravail,
- nomade : chez le client, dans un hôtel, en voiture...

Il faut toutefois souligner, que, si l'on devait mettre des chiffres quantifiant le nombre de télétravailleurs dans chacune de ces huit cases, la ligne correspondant aux télécentres serait très en deçà des deux précédentes, car ceux-ci se comptent en France sur les doigts des deux mains⁵, en partie à cause de la complexité du montage de tels projets pour les collectivités territoriales, en partie aussi faute d'une demande exprimée par les entreprises. Car il faut bien constater que, malgré les subventions dont bénéficient souvent les télécentres, le coût des bureaux qu'ils proposent à la location ne représente généralement pas un avantage significatif pour les entreprises.

Pourtant, lorsqu'on interroge des télétravailleurs dans certaines grandes entreprises, ils soulignent que nombreux sont leurs collègues qui pratiquent un télétravail "souterrain", en demandant à travailler occasionnellement un ou deux jours chez eux.

Il semble donc qu'il faille être prudent lorsqu'on parle du faible développement du télétravail : il est fort possible qu'on ne puisse prendre en compte que la partie émergée de l'iceberg... En effet, le télétravail n'est en général affiché comme tel par l'entreprise que lorsqu'une mesure spécifique est prise par l'encadrement ou le département GRH des entreprises, avec dans certains cas une négociation entre partenaire sociaux sur les modalités de l'expérience. Il est vrai, nous avons pu le constater lors de notre recherche de terrains d'étude, qu'on ne dispose que de très peu de cas connus de télétravail de ce type "institutionnalisé" et négocié ; sans compter qu'il ne semble pas concerner les PME et TPME, qui ne jugent généralement pas nécessaire de formaliser leur expérience.

5 - Une étude de l'ISERES, "Annuaire des télécentres en France" (1999) recense 8 télécentres en activité, comprenant 133 télétravailleurs... (sur un total de 22 millions d'actifs !). Ce chiffre recouvre des disparités fortes en termes d'activité, de prospective, voire de pérennité.

Première partie
Synthèse thématique

Introduction : notre problématique de départ

Pour une entreprise, se lancer dans une expérience de télétravail est aussi l'occasion de repenser sous un jour nouveau des questions fondamentales quant à l'organisation du travail, au management, et aux conditions de travail de l'ensemble du personnel (et pas seulement du personnel télétravaillant).

En effet, le télétravail entraîne une remise en question de l'« espace-temps » classique du travail, ce qui pose un certain nombre de problèmes, aussi bien à l'entreprise qu'au télétravailleur.

Pour le candidat au télétravail, il s'agit d'installer un poste de travail en un lieu distinct du lieu de travail habituel, parfois à domicile, et d'organiser la cohabitation avec d'autres télétravailleurs (cas du télécentre) ou avec la cellule familiale. Il lui faudra aussi « gérer l'éloignement » et reconstituer un équilibre entre une socialisation passant par son activité professionnelle (mais plus nécessairement par une proximité sur le lieu de travail), et une vie sociale extra professionnelle.

La problématique de cette étude s'est donc articulée autour de quelques grands thèmes de réflexion, qui correspondent aux questions le plus fréquemment posées à propos du télétravail, (plus particulièrement en entreprise mais pour certaines d'entre elles aussi pour le télétravailleur indépendant) :

Le contexte d'émergence : offre de l'entreprise, demande des salariés

Le télétravail ne naît pas par hasard, mais soit d'une offre de l'organisation, soit d'une demande d'un ou plusieurs salariés. Mais y a-t-il un lien entre la nature du contexte d'émergence et la pérennité des solutions mises en place ?

Le contexte du télétravail : équipement, outils

Le télétravail demande un minimum d'équipement. Comment les télétravailleurs ont-ils été équipés ? Quelle est le niveau de maintenance de ces outils par l'entreprise ?

Les conditions de (télé)travail

La situation de télétravail implique souvent un isolement. Comment les télétravailleurs vivent-ils cette « mise à distance », comment gèrent-ils leur temps et aménagent-ils leur espace de travail ?

Le télétravail et l'organisation du travail : quelles modalités ?

De quelle manière l'organisation du travail prend-elle en compte l'éloignement d'un ou plusieurs salariés, même sur des durées limitées ? Quelles sont les règles du jeu permettant de maintenir un collectif de travail, une identité professionnelle ?

Pilotage, suivi, négociation sociale

Quel est le dispositif mis en place pour lancer, puis suivre l'expérience de télétravail ? A quelles négociations donne-t-elle lieu ? Quelle place pour les partenaires sociaux ?

Management et télétravail

Il n'est plus possible d'évaluer le travail autrement que par rapport à des **objectifs**, puisque le temps de travail n'est plus lié à un temps de présence sur un lieu de travail unique. Le travail à distance ne peut plus se mesurer par une durée d'activité sur un lieu donné.

Préservation du lien social

L'instauration de travail en réseau, comme du télétravail, dans des organisations préalablement existantes n'est pas sans conséquences psycho-sociologiques : le collectif de travail tend à s'éclater, ce qui peut poser des problèmes d'identité (individuelle et collective) au travail.

Les clefs de succès pour le télétravail

Quelles sont les conditions à mettre en œuvre pour réussir une expérience de télétravail ? Y a-t-il un minimum requis, et des "plus" permettant d'accroître les chances de succès ?

Le choix des terrains

Avant de pouvoir nous poser le problème de choisir des terrains d'étude, il nous a fallu procéder à un travail de repérage de cas de télétravail. Ce ne fut pas un travail facile, car aucune institution ne se fixe pour mission de répertoire, et encore moins de suivre les expériences innovatrices des entreprises en matière de gestion sociale.

L'Anact, en partenariat avec le groupe "Liaisons sociales" et l'ANDCP, a mis en place ces dernières années une base de donnée visant à jouer ce rôle (www.irs-France.com), mais celle-ci ne répertoriait pratiquement pas de cas de télétravail à l'époque où nous nous sommes mis en quête de "terrains d'étude".

Les cas cités par la presse sont généralement sur-enquêtés, étudiants et journalistes se précipitant sur ces entreprises pour alimenter articles ou mémoires, et les responsables refusent le plus souvent une nouvelle intrusion d'enquêteurs, même munis du label européen.

C'est donc essentiellement par nos réseaux de relations professionnelles et personnelles que nous sommes parvenus à identifier dix cas de télétravail. Evidemment, le critère de sélection (la proximité relationnelle) ne permet pas de présenter cet échantillon comme représentatif, et il faut prendre garde de ne pas déduire des conclusions générales ou statistiques de cette étude purement qualitative.

Certains cas traités par l'ICTT étaient des entreprises "suivies" par ce laboratoire universitaire qui a très tôt travaillé sur ce thème du travail à distance. Ces cas sont donc assez anciens et ont été réactualisés, et nous permettant ainsi un recul et une vision "historique" qui n'est généralement pas pris en compte par les études sur le télétravail.

Les critères que nous avons retenus sont directement liés à notre définition du télétravail : nous avons donc a priori exclu la prestation de services par des télétravailleurs indépendants, pour ne retenir que les cas de télétravail salarié.

L'échantillon

Le projet d'étude, tel qu'il fut rédigé initialement, se proposait de scinder l'échantillon en deux catégories : d'une part, des entreprises ayant déjà une certaine expérience du télétravail, et où la réalisation d'une forme de bilan serait envisageable ; et, d'autre part, des entreprises au sein desquelles un projet ou une expérimentation de télétravail rendait possible une phase d'accompagnement.

La difficulté de trouver des entreprises pratiquant le télétravail, et surtout la quasi impossibilité de détecter celles désireuses de s'y essayer nous ont contraint à choisir nos cas sur le seul critère d'une pratique réelle et observable.

Dans un cas (Vauban-Press), il nous a été donné de suivre l'ensemble du processus, à partir de la déclaration d'intention de la responsable du service, jusqu'à un premier bilan de l'expérience après plusieurs mois de télétravail. D'autres cas nous ont permis un regard rétrospectif, dans la mesure où ces entreprises s'étaient lancés dans des expérimentations de télétravail à la suite de l'appel à projet de la DATAR. Mais à aucun moment n'avons pu faire *d'accompagnement* réel, par manque de cas, mais aussi en partie du fait d'une absence de demande de la part des entreprises où cela aurait été possible.

In fine, notre échantillon se répartit comme suit :

Tableau 1 : Échantillon

Entreprises	Activité ou secteur	Localisation(s)	Taille	Nombre de télétravailleurs
Joyau SARL	Bijoux fantaisie	Ardèche	450 p.	3
Télésigos	Secrétariat et traduction	Paris	60 p.	60
Piron informatique	Gestion électronique de documents	Ile-de-France		1
S.R.C.	Conseil financier et comptable	Lyon	75 p.	20
UCT	Service de gestion et comptabilité (consolidation) à distance.	Lozère, Orléannais, Ardèche	11 p	3
Multilog	Société de Service en Ingénierie et Informatique	Paris - Orléannais	100 p dans le service (sect.pub)	1
Carrébis	Développement internet	Paris - Normandie	18	1
Reliance Développement	Développement internet et multimédia	Monts du lyonnais, Lyon	10 pers.	2
Pomton média	Electronique grand public Service documentation brevets	Boulogne-Billancourt	700 p. sur le site	1 parmi 20 p. du service brevets
Vauban-Press	Presse quotidienne et magazine. Service documentation	Paris	1500 salariés et + de 2000 pigistes	1 sur 10 documentalistes

Du fait du choix d'une méthode qualitative de préférence à une approche quantitative, notre échantillon n'est pas un échantillon représentatif au sens statistique. En fait, il est le fruit du hasard, puis d'un tri raisonné, à partir d'une recherche de cas par le biais des réseaux relationnels des chercheurs. On peut toutefois remarquer que les cas présentés sont très divers, et balayent une grande partie du spectre des expériences de télétravail dont nous avons pu prendre connaissance en France.

On y trouve bien sûr ce que nous cherchions à étudier, à savoir le télétravail pendulaire à domicile, mais aussi des formes plus rares où le télétravail se marie à une télé-activité généralisée. On se trouve alors, dans ces cas particuliers, dans des entreprises (UCT) préfigurant les "organisations en réseau" dont la littérature managériale fait tant de cas.

Nous avons aussi eu le privilège de pouvoir suivre plusieurs expériences dans la durée (Télésigos, Joyau SARL, Reliance développement) et de suivre le destin des télétravailleurs comme des formes organisationnelles dans lesquelles ils ont pu mener leur activité.

Le cas de Reliance est particulièrement intéressant dans la mesure où il se trouve être un cas “classique” de télétravail pendulaire, mais inversé : le télétravailleur habitant en ville et l’entreprise étant installée en pleine campagne. Cependant, cette organisation topographique particulière n’a pas résisté au temps et au développement de l’entreprise, qui a dû reprendre des locaux au cœur de la ville, faisant par là même cesser le télétravail.

Mais c’est alors une autre forme de travail avec les nouvelles technologies qui s’est développée, forme qui est maintenant dominante, puisque, ayant rejoint un groupe de sociétés, Reliance Développement est maintenant amenée à travailler en réseau avec des équipes d’entreprises du groupe situées dans d’autres villes.

Pour toutes ces raisons, il nous a semblé intéressant de rassembler dans un tableau le type de télétravail pratiqué, et le type d’organisation géographique des entreprises :

Tableau 2 : Type de télétravail et culture organisationnelle de l’entreprise

Cas	Type de télétravail	Type d’organisation topologique/de culture
Joyau SARL	Télétravail nomade Télétravail à domicile	Entreprise multisites, mais régionale
Télésigos	En télécentres A domicile	Entreprise éclatée (virtuelle au sens de Ettinghoffer)
Piron informatique	Pendulaire domicile-entreprise	Monosite classique.
S.R.C.	Travail en réseau interne et externe, téléactivité	Monosite ouverte.
UCT	Activité de téléservice, télétravail inter-sites et télétravail pendulaire	Multisites, plus travail en réseau avec clients
Multilog	Pendulaire domicile- entreprise	Monosite classique
Carrébis	Pendulaire domicile- entreprise	Monosite classique
Reliance Développement	Pendulaire domicile- entreprise	Mono, puis multisites
Pomton média	Pendulaire domicile- entreprise	Multinationale
Vauban-Presses	Pendulaire domicile- entreprise	Monosite classique, mais travail à distance déjà pratiqué (pigistes)

Notre échantillon est trop petit et trop peu représentatif (au sens statistique) pour en tirer des conclusions générales, mais il nous semble avéré que le télétravail est facilité par une forme de culture “multi-centrée” - qu’il favorise en retour - dans l’entreprise. Lorsque le travail à distance (entre sites, ou encore sur un site unique, mais travail en réseau de toutes façons) est requis par l’organisation, le télétravail trouve plus naturellement sa place dans les esprits et dans la pratique quotidienne que dans les entreprises plus classiques, mono-sites, et/ou dans lesquelles le travail en réseau (messagerie, groupware...) ne s’est pas encore imposé.

NB : Afin de respecter le souhait d’anonymat de certains de nos interlocuteurs dans les entreprises visitées, nous avons volontairement modifié certains noms d’entreprises.

Le contexte du télétravail : rencontre entre offre et demande

L'émergence de la situation de télétravail

Dans leur ensemble, les entreprises de l'échantillon sont économiquement saines, et le plus souvent en croissance. Certaines ont même anticipé le passage aux 35 heures. Dans notre échantillon, les expériences ou choix en faveur du télétravail ne sont donc jamais une réponse à une situation difficile, pas plus qu'elles ne correspondent à une tentative de "resserrer les coûts".

En fait, la grande diversité de notre échantillon rend difficile toute généralisation quant aux raisons ayant conduit à la mise en place d'un mode de travail à distance.

En effet, cela peut (comme c'est le cas le plus fréquent) ne concerner qu'une ou deux personnes isolées, ou bien au contraire concerner toute l'entreprise, qui s'est constituée à partir du concept de travail à distance (Télésigos, UCT).

On peut alors se poser la question de la motivation des acteurs, en faveur d'un mode de travail qui oblige presque toujours à résoudre différents problèmes techniques et organisationnels.

Il faut bien sûr distinguer entre la motivation des dirigeants, ou d'une personne de l'encadrement autorisant l'expérience, et celle des salariés concernés, futurs télétravailleurs.

Du côté de l'offre : quels facteurs de motivation ?

L'offre d'une expérience ou d'un emploi en télétravail la plus fréquente dans notre échantillon de cas est celle de conserver ou d'acquérir une compétence dont on ne pourrait disposer dans une configuration "classique" de travail à horaires fixes (ou variables) dans les locaux principaux de l'entreprise. Il s'agit en effet le plus souvent pour la direction ou pour l'encadrement :

- ou bien de pouvoir recruter une personne qui ne souhaite pas travailler à une trop grande distance de son domicile ;
- ou bien de conserver un salarié auquel on tient particulièrement à la suite d'un déménagement de l'entreprise.

Après la gestion des ressources humaines, la seconde motivation est de motiver un salarié demandant à télétravailler, ou plus souvent, de tester une nouvelle forme de travail rendue possible par l'accès de l'entreprise aux NTIC.

A noter que la motivation la plus souvent citée dans la presse, la volonté de procéder à des économies sur le budget immobilier, n'est citée qu'une seule fois dans notre échantillon, et encore, c'est une motivation seconde, venant après la volonté d'embaucher un salarié qui a posé cette condition comme préalable.

La recherche d'une meilleure performance est un facteur de motivation rarement cité (un cas) par les directions ou l'encadrement décideur. Cette motivation est cependant souvent présente, bien qu'en arrière-plan. Par une mise en réseau généralisée interne et externe, on souhaite voir les commerciaux, mais aussi les autres membres du personnel, "plus réactifs". Et lorsqu'on ne parle pas explicitement de rechercher des gains de productivité, on n'en espère pas moins que les télétravailleurs seront au moins aussi productifs dans leur nouvelle situation de travail qu'avant le télétravail.

Enfin, il faut souligner l'effet déclencheur qu'ont pu jouer, dans les années 1992-95, les appels à projets successifs de la DATAR.

Trois cas dans notre échantillon (UCT, Télésigos, Joyau SARL) ont vu leur projet retenu, ce qui a été soit à l'origine de la création de l'entreprise, soit d'une démarche de mise en œuvre du télétravail. La situation actuelle, telle que nous avons pu l'observer, peut différer sensiblement du projet initial, il n'en reste pas moins que la démarche a été initiée, et que le télétravail perdure, sous une forme ou sous une autre (ainsi chez Joyau SARL, le projet de départ concernait le retour en Ardèche de salariés travaillant à Paris, aujourd'hui il s'agit plutôt de télétravail coopératif entre différents sites de l'entreprise, mais la problématique du travail à distance et de l'utilisation des outils de travail coopératif reste à l'ordre du jour...). Parfois, d'autres initiatives publiques (inforoutes Ardèche) ont aussi joué un rôle significatif dans la poursuite de ces tentatives de travailler autrement.

Du côté de l'offre : motivation affichée et motivation réelle ?

Il faut bien sûr faire la part des choses, et tenter de prendre en compte un éventuel décalage entre des motifs "officiels", exprimés par la direction ou par une voix autorisée, et les motifs réels, tels qu'il nous a semblé les percevoir au fil des entretiens. Mais il nous faut bien constater que ce "double langage" est quasiment absent de nos cas d'entreprises. Tout au plus, dans un ou deux cas, les responsables laissent comprendre qu'un des buts visés consiste à "étendre le réseau aux collaborateurs, aux partenaires, puis aux clients". Il s'agit alors de replacer le télétravail dans une stratégie plus large de "mise en réseau généralisée" des forces internes comme des partenaires et clients. Mais cette motivation sous-jacente n'est pas cachée pour autant, elle s'inscrit dans une volonté plus large de faire entrer l'entreprise dans l'ère de la "société de l'information", par une utilisation aussi généralisée que possible des outils NTIC.

En résumé, nous pouvons dire que nous n'avons pratiquement jamais observé de décalage important entre des motifs "réels mais cachés" et un discours à destination des candidats au télétravail, ou vis-à-vis de l'extérieur.

La demande des salariés : quels facteurs de motivation ?

Avant d'aller plus loin dans l'analyse des motivations des télétravailleurs, il nous faut distinguer deux cas de figure radicalement différents :

- le cas où l'entreprise fonctionne de manière "classique", et donc, où les télétravailleurs sont minoritaires (pour ne pas dire "marginaux"...);
- le cas où l'entreprise s'est créée à partir des nouvelles technologies, qui ont été intégrées dans le mode de fonctionnement même de l'organisation : c'est le cas de Télésigos et d'UCT.

Dans le second cas de figure, l'analyse de la demande des télétravailleurs prend un sens différent, puisque ceux-ci ont été télétravailleurs dès le départ, et ont accepté ce mode de travail à leur embauche. Il s'agit donc d'un choix qui dépasse le simple cadre du travail, puisque entrer dans ce type d'entreprise suppose d'accepter la collaboration à distance comme mode de travail principal.

Et la nécessité de redéfinir soi-même la ligne de partage entre temps de travail et vie privée est ici plus qu'un effet du télétravail : c'est un choix de mode de vie. L'analyse des motivations devient alors plus délicate, dans la mesure où elle implique d'entrer dans la vie personnelle du télétravailleur. Ce fut parfois le cas lors de nos interviews, mais nous avons préféré ne pas pousser plus loin dans cette direction, car l'étude approfondie des facteurs psychologiques à l'origine d'un tel choix nous semble dépasser le cadre de cette recherche.

Dans certains cas, le télétravailleur a choisi d'occuper un emploi permettant cette forme de travail pour l'associer à un temps partiel et pouvoir ainsi mener de front une autre activité (poursuite d'études, etc.). Là encore, c'est la souplesse dans l'organisation du temps rendue possible par le télétravail, qui est le principal motif de la demande.

Le cas le plus fréquent reste tout de même l'instauration de solutions de télétravail pour des salariés "classiques", dans des entreprises fonctionnant principalement sur le principe de l'unicité du lieu et le contrôle des temps de travail.

La motivation principale correspond au souhait de limiter les transports domicile-travail, soit parce que les transports sont longs et pénibles -cas de la région parisienne et des grandes agglomérations-, soit parce qu'ils sont difficiles -cas des zones rurales difficiles d'accès.

Mais on souligne aussi que travailler à domicile est synonyme de meilleures conditions de travail, (voir aussi Ch. 6.) dans les différentes dimensions de ce terme :

- Se protéger du bruit : une télétravailleuse explique qu'après le problème du transport pour rejoindre le nouveau lieu de travail (l'entreprise a déménagé), elle a demandé à télétravailler pour échapper à un travail "en plateau paysagé", où elle souffrait du bruit ambiant généré par une soixantaine de personnes.
- Éviter les interruptions : la tranquillité offerte par le télétravail tient à la mise à distance des perturbations de la vie courante au travail (surtout par les demandes de personnes venant physiquement dans le bureau, car les interruptions liées aux téléphones existent toujours même si elles sont moindres : le numéro de téléphone à domicile n'est pas toujours connu des interlocuteurs, et ceux-ci sont plus enclins à utiliser des modes de communications désynchronisés comme le courrier électronique).
- Disposer d'une plus grande souplesse dans l'organisation de son temps. Ce fut une motivation à l'origine des premières tentatives de télétravail, et l'on cite encore souvent le cas aberrant de la mère de famille qui "peut s'occuper de son enfant en bas âge grâce au télétravail". C'est évidemment un mythe moderne, et nous avons parmi nos interviewés une jeune maman qui laisse son bébé en nourrice pendant ses journées télétravaillées, comme durant ses jours "normaux" passés dans l'entreprise. Elle souligne simplement (mais ceci peut faire toute la différence) qu'elle n'a pas à faire la course dans les transports en commun pour arriver à l'heure prévue pour reprendre l'enfant. De même, une autre télétravailleuse n'exclut pas d'interrompre momentanément son travail pour amener son fils à une activité sportive le mercredi. Elle prévient qu'elle sera absente une demi-heure, et rattrape ce temps en fin d'après-midi.

Comme dans le cas du télétravail choisi au moment de l'embauche, le télétravail est parfois associé avec un temps partiel, même dans le cas d'entreprises "classiques". Ce type d'association "télétravail + temps partiel" rend par contre la présence dans l'entreprise plus aléatoire, voire quasiment inexistante. Ce qui peut poser des problèmes pour les collaborateurs du télétravailleur, qui n'ont pas nécessairement la même culture de réseau, et qui sont perturbés par le manque de présence physique pour échanger sur leur travail commun. Il s'agit d'ailleurs souvent de personnes travaillant autour d'internet, soit pour animer et maintenir un site, soit pour réaliser des projets sur ce média.

Nécessité d'une offre et d'une demande concomitantes

Lorsqu'une expérience de télétravail démarre, on se trouve face à trois cas de figure :

- La demande provient du ou des salariés.
- La demande est une initiative de la direction ou de l'encadrement intermédiaire.
- Il y a rencontre entre une offre de l'entreprise et une demande des salariés.

En fait, un examen plus approfondi des situations réelles fait apparaître que si la demande (côté salariés) ne rencontre pas, quelque part dans la pyramide hiérarchique, un soutien plus ou moins affirmé, elle ne parvient généralement pas à aboutir à une réalisation, fût-elle expérimentale et limitée dans le temps. Tous les cas que nous avons pu rencontrer, soit dans le cadre de notre étude, soit dans le cadre d'autres travaux sur le télétravail, montrent que la demande du salarié, si elle se manifeste seule, a peu de chances de déboucher sur la mise en place d'une solution pérenne.

Par contre, ce genre de demande se retrouve chez les cadres, qui négocient de plus en plus fréquemment la possibilité de "se mettre au vert" ou simplement de rester chez eux un ou deux jours, afin de rédiger un rapport dans le calme. Cette forme "informelle" de télétravail tend à se répandre, mais elle sort du champ de notre étude car elle ne donne généralement lieu ni à une validation hiérarchique au-delà du supérieur immédiat, ni à une solution durable de travail à distance. Elle est en outre très difficilement repérable du fait même de son caractère informel et aléatoire.

Ce qui nous a surpris, dans la constitution de notre échantillon de cas, est l'importance relative de l'initiative en provenance du fondateur ou dirigeant de l'entreprise, ou encore d'un ou plusieurs membres de l'encadrement particulièrement motivés par la mise en route d'une expérimentation de télétravail.

Ce qui nous semble nouveau par rapport à des travaux précédents sur le télétravail, c'est l'émergence d'entreprises qui sont pensées dès leur démarrage en fonction du télétravail et de formes de télé-activité.

Le personnel est alors recruté en fonction de cette forme particulière d'organisation, ce qui est très différent d'un changement organisationnel auquel sont confrontés l'entreprise et les candidats au télétravail dans le cas plus habituel d'un passage du travail "classique" à une forme de télétravail.

On trouve aussi la situation inverse, où le salarié pose comme condition à son embauche la possibilité de télétravailler au moins à temps partiel. Ce genre de situation est nouveau, et nous semble lié à l'émergence de nouvelles activités autour des NTIC et de l'internet (réalisation et maintenance de sites, infographie, etc.).

Télétravail et culture d'entreprise

Une solution de télétravail ne naît jamais par hasard, mais en fonction d'un "terrain" culturel qui peut être plus ou moins favorable au développement de nouveaux modes de travail. La culture d'entreprise, en particulier la culture "informatique", c'est-à-dire l'ensemble des attitudes vis-à-vis des NTIC joue un rôle fondamental dans la possibilité même d'une mise en place du télétravail.

Nous pouvons affirmer que pratiquement toutes les entreprises visitées pour cette étude bénéficiaient d'une forte culture informatique/bureautique. Toutes pratiquent le travail en réseau local, et ceci nous apparaît presque comme une condition nécessaire à l'émergence de télétravail.

Lorsque l'entreprise a déjà une expérience de travail en réseau, soit par l'utilisation de bases de données, soit par l'utilisation effective d'une messagerie, soit mieux encore par l'utilisation de logiciels de travail coopératif (groupwares, dont le plus célèbre est Lotus Notes), le télétravail apparaît alors comme une simple modalité particulière de travail dans une organisation qui a déjà intégré les nouvelles technologies. Les freins et réticences que l'on rencontre habituellement sont alors considérablement atténués, voire absents.

La "mise à distance", c'est-à-dire la possibilité de travailler collectivement sans présence physique simultanée des membres d'un groupe de travail est déjà connue et validée comme une façon de travailler efficace et productive. Le télétravail n'est alors plus qu'une forme différente de présence, avec une distance plus grande du lieu de l'entreprise, mais avec la même proximité des autres membres de l'équipe travaillant en réseau. On évite alors l'habituel lot de questions sur la possibilité de poursuivre des activités collectives avec un télétravailleur, ou encore sur la difficulté à maintenir un collectif de travail avec des personnes dispersées ou régulièrement absentes de l'entreprise.

Un seul cas dans notre échantillon contredit ce point de vue : il s'agit d'une entreprise informatique, ayant l'habitude de l'utilisation des NTIC pour le travail quotidien (utilisation d'intranet), mais dans laquelle l'expérience de télétravail n'a pas été pérenne faute d'une bonne intégration du télétravailleur dans le collectif de travail. Seule personne à distance, ses tentatives de communication par différents outils télématiques se sont heurtées à un rejet de la part du reste du groupe, qui partageait un vécu quotidien commun dans le même local de l'entreprise.

Il peut aussi arriver que l'entreprise ne possède pas cette culture "réseau", mais que son dirigeant soit convaincu qu'elle est indispensable pour sa survie même. Dans ce cas, il est fait appel à un consultant pour introduire ces outils de travail en réseau, et surtout sensibiliser et former le personnel.

Ce lien extrêmement fort entre travail en réseau et télétravail fait apparaître que le concept même de télétravail n'est peut-être plus d'actualité, dans la mesure où il n'est alors qu'une simple modalité particulière d'un travail généralisé en réseau, avec d'autres sites de l'entreprise comme avec les prestataires de service et autres partenaires externes : le déploiement de "l'entreprise étendue" ferait ainsi disparaître peu à peu la spécificité du télétravail.

2 Équipement et outils nécessaires pour le télétravail

Le télétravail implique le plus souvent un équipement minimum, dont doit disposer le télétravailleur afin de réaliser son travail :

- Il s'agit tout d'abord des outils de travail spécifiques au métier, dont dispose habituellement tout travailleur (qu'il soit sur site ou en télétravail). La spécificité du télétravail implique que cet équipement soit délocalisé sur le lieu du travail, voir même dupliqué, en cas de télétravail pendulaire (un équipement sur le site de l'entreprise, un équipement sur le site de télétravail). Il s'agit le plus souvent - et pour le moins - d'un équipement informatique, comportant un ordinateur et des logiciels spécifiques au métier.
- Le travail à distance nécessite par ailleurs un équipement spécifique de communication, dont ne bénéficie pas systématiquement tout travailleur sur le site de l'entreprise. Nous désignons par équipement de communication les outils permettant de communiquer avec le site de l'entreprise (et ou les clients de l'entreprise), qu'il s'agisse de personnes, de machines, de données. Ces outils correspondent aux téléphones fixes et/ou mobiles, aux fax, ainsi qu'à l'ensemble des divers commodités des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) tel que modem, utilisation d'Internet (mail, web...), accès aux serveurs de données de l'entreprise...

Ces outils constituent le support matériel et technique indispensable au travail et de la communication nécessaire au télétravail. Il semblerait que la qualité de l'équipement et de la prise en main de cet équipement, soit un élément déterminant dans le succès du télétravail. C'est pourquoi il nous semble important d'accorder une attention plus particulière sur cet aspect et de voir le lien qu'il entretient avec le succès du télétravail. Pour cela, nous aborderons les points suivants :

Qualité de l'équipement

L'équipement de base, lié à l'exercice du métier

Le niveau et la qualité de l'équipement de base des télétravailleurs - constitué principalement d'un ordinateur et de ses logiciels - est généralement équivalent à celui de l'équipement des personnes sur site. En effet, à l'heure actuelle, la plupart des entreprises mettent à disposition de chaque collaborateur un ordinateur.

Il n'y a donc pas d'effort particulier à fournir pour les télétravailleurs. Cependant il est nécessaire que les entreprises acceptent de fournir un équipement dédié au lieu de télétravail, ce qui a toujours été le cas dans les entreprises observées au cours de cette étude.

Dans le cas de travail pendulaire, cet équipement est rarement doublé par un équipement équivalent sur le site de l'entreprise. Le problème de la mise à disposition d'équipement informatique lorsque le télétravailleur se trouve sur le site de l'entreprise est alors résolu de diverses manières :

- soit par l'utilisation d'un matériel portable (ordinateur et/ou téléphone) ;
- soit par la mise à disposition sur le site, d'un ordinateur non attribué, mais libre. Dans ce cas, le télétravailleur a donc le souci de trouver une machine disponible, mais cela ne semble pas poser de souci majeur.

De manière générale, les télétravailleurs semblent satisfaits de l'équipement de base.

L'équipement de communication

La situation de télétravail nécessite un équipement de communication spécifique et des liaisons téléphoniques et télématiques.

Le plus souvent les entreprises acceptent de mettre en œuvre des moyens de communication adaptés pour le télétravailleur, mais cela n'est pas toujours le cas (Vauban Presse).

En fait, les cas de figure sont très diversifiés : cela peut aller d'un refus de l'entreprise de prendre en compte la spécificité de la situation de télétravail, par exemple en rejetant la demande d'une ligne de téléphone réservée pour cet usage, à la mise en place de solutions techniques sophistiquées (ligne numéris, accès à l'internet et l'intranet sécurisé par le réseau interne de l'entreprise, communications par satellite, caméra, etc.)

Mais le plus souvent, c'est l'accès par modem à internet qui est le moyen privilégié pour assurer le lien avec le système d'information de l'entreprise. Les télétravailleurs peuvent ainsi rester en contact quasi-permanent avec l'entreprise par le biais de la messagerie, et, s'il y a lieu, par l'accès à l'intranet. Dans un des cas, la télétravailleuse assure à distance la mise à jour des pages de l'intranet concernant son service.

L'arrivée d'Internet a représenté une grande chance pour le développement du télétravail. Cependant toutes les entreprises, du moins au moment de notre enquête n'étaient pas utilisatrices du réseau mondial pour leur communications (e-mail, intranet...).

Les entreprises de notre échantillon se divisent en gros en deux catégories vis-à-vis de l'utilisation d'internet pour le télétravail :

- Soit elles utilisaient déjà Internet, en dehors du télétravail. L'utilisation d'Internet préalable au télétravail est généralement liée à la culture de l'entreprise vis-à-vis des NTIC : les plus avancées en ce domaine sont bien sûr les entreprises développant une activité autour de l'informatique ou des téléservices. Alors, le télétravailleur bénéficie de cet existant. Cependant des moyens supplémentaires sont souvent mis en œuvre pour les télétravailleurs, en ce sens que l'entreprise accepte de financer un mode de communication spécifique (ligne de téléphone professionnelle, ligne numéris, accès externe à l'intranet) entre le site de télétravail et l'entreprise et/ou vers la "toile" mondiale (internet).
- Soit, et c'est le cas des situations de télétravail les plus anciennes (et/ou des entreprises les moins matures vis-à-vis des NTIC), les entreprises ont adopté internet spécialement pour les besoins spécifiques du travail à distance.

De manière générale, les télétravailleurs sont moyennement satisfaits du niveau d'équipement de communication. S'ils bénéficient en général du mail et d'internet, cela ne leur semble pas toujours suffisant. En particulier, l'accès direct aux données de l'entreprise (via un accès aux serveurs et à l'intranet s'il existe) semble un élément déterminant de facilitation du travail à distance, qui n'est pas toujours présent.

Accompagnement du télétravail dans la prise en main de cet équipement : formation, suivi

Dans le cas de télétravailleurs dont le métier a trait à l'informatique, le plus souvent il n'y a pas besoin de la formation ni d'assistance à l'utilisation des équipements informatiques et de communication nécessaires au télétravail. Les télétravailleurs ont l'habitude d'utiliser de tels outils et sont donc autonomes et immédiatement opérants.

Par contre, dans le cas de télétravailleurs, pour qui la manipulation de ce type d'outils est nouveau, l'introduction de ces outils posent plus de problèmes. La formation n'est pas toujours suffisante et les télétravailleurs peuvent se sentir démunis face à ce nouvel outil. Il semblerait que parfois (cas Joyau SARL), l'entreprise n'ait pas réellement pris la mesure de la surcharge cognitive et psychologique que pouvait entraîner l'introduction de tels outils, dans le métier des télétravailleurs.

Enfin, au niveau du suivi et de l'accompagnement, le soutien et l'aide de l'entreprise est parfois assurée de manière insuffisante, ce qui pose problème au bon déroulement du travail à distance.

Adoption de cet équipement par le télétravailleur et ses collègues

L'adoption et l'utilisation de l'équipement et des outils est bien évidemment lié au niveau acquis de maîtrise des outils liés au télétravail. Si la formation a été insuffisante, si le télétravailleur n'est pas aidé pour surmonter ses difficultés, l'appropriation de ces outils sera plus délicate et le travail à distance en pâtira du moins dans un premier temps.

Il est important de veiller à ce que l'introduction des outils ne constitue pas un changement trop important dans les modalités de travail des télétravailleurs. Ou alors, il est essentiel d'accompagner ces changements.

Cependant, même dans certains cas de maîtrise technique des outils, il arrive que l'on observe une résistance à l'utilisation intensive des outils de communication à distance, de la part des collaborateurs du télétravailleur. Il est nécessaire que ces outils de communication et leur usage apparaissent comme facilitateurs de la communication et non comme une surcharge cognitive pour le télétravailleur et/ou ses collègues.

L'équipement comme facteur de succès du télétravail

En résumé, deux facteurs sont déterminants pour assurer le succès du télétravail : la qualité de l'équipement et la qualité de l'accompagnement dans l'utilisation de cette équipement.

Pour satisfaire à ces conditions il semble nécessaire que l'entreprise s'investisse à part entière, à ces deux niveaux :

- Pour garantir une communication aisée, il faut que l'entreprise dédie au télétravail des moyens adéquats qui permettent au télétravailleur de bénéficier des mêmes moyens que ses collègues sur site (matériel informatique de qualité, outils de communication, dont l'accès aux serveurs...).
- Mais il faut aussi que l'entreprise prenne en compte la dimension de l'usage de ces outils, en garantissant une formation, un suivi et des conditions de mise en place satisfaisantes.

Bien souvent, le niveau d'investissement de l'entreprise est un indicateur de son implication dans le télétravail.

On peut ainsi parler d'attitude réactive, où l'entreprise accepte le télétravail, sans réellement le supporter. Dans ce cas on observe souvent un équipement minimum.

A l'opposé, on parlera d'une attitude pro-active, où l'entreprise est partie prenante dans le télétravail. Dans ce cas, le choix des installations et de leur mise en place des outils fait l'objet d'une étude réfléchie, débouchant sur des solutions adaptés aux spécificités de la situation et du métier.

Les conditions de travail

Conditions de travail et activité pendant le (télé)travail

L'analyse des conditions de travail au sein d'une entreprise n'est pas quelque chose de simple ni d'aisé. En particulier en ce qui concerne le travail sur l'immatériel, la prise en compte des différents facteurs qui influent sur les conditions de travail n'est pas sans poser de problème.

Au-delà du débat habituel sur les places respectives qu'il faut donner aux représentations des acteurs (analyse des discours) et à l'observation de l'activité de travail, il est certain que la simple observation du travail d'un télétravailleur (et plus généralement l'observation du travail sur écran/clavier) ne peut être suffisante. La *perception* de la qualité des conditions de travail est pour nous au moins aussi importante que leur réalité objective. De plus, les télétravailleurs que nous avons interviewés se partagent le plus souvent entre deux lieux de travail : un bureau dans l'entreprise, et un autre lieu, qui peut être leur domicile, mais aussi d'autres locaux distants de l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons choisi de nous rendre, chaque fois que cela était possible, sur les différents lieux de travail : celui de l'entreprise, et celui du télétravailleur. Nous avons volontairement écarté de notre échantillon les cas de télétravail nomade pour les commerciaux, car il ne s'agit pas vraiment d'une "nouvelle forme de travail" pour ces populations. Le cas du télétravail à partir des locaux prêté par le client ou prospect (cas des commerciaux, mais aussi d'autres métiers comme les consultants) n'est donc pas pris en compte ici.

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes centré sur l'analyse des conditions de travail *en situation de télétravail*, car il était pas dans notre objectif de procéder à l'analyse des conditions de travail dans le cadre "habituel" de l'entreprise. Mais comme nous nous sommes rendus dans les locaux de l'entreprise pour procéder aux interviews, nous avons néanmoins pu comparer le cadre de travail "à domicile" (sur le lieu du télétravail), avec celui "dans l'entreprise".

La prise en compte des *conditions du télétravail* oblige à distinguer entre le télétravail à domicile, et télétravail dans des locaux de travail loués par l'entreprise lorsque celle-ci est "éclatée" sur plusieurs localisations, ou dans des télécentres :

- Lorsque le télétravail s'exerce à domicile, que ce soit à temps plein ou de façon pendulaire, on peut dire qu'en général les conditions de travail sont bonnes : les télétravailleurs se sont toujours aménagé un bureau, le plus souvent isolé du reste de la maison. Nous n'avons pratiquement jamais rencontré des télétravailleurs confrontés à un problème d'exiguïté de leur logement, avec pour conséquence des conditions de travail discutables.
- Lorsqu'il s'exerce dans des bureaux loués par l'entreprise, le problème est moins celui de la qualité de l'installation que celui de la parité avec les conditions de travail proposées dans les locaux "principaux" de l'entreprise. Il arrive en effet qu'un certain décalage existe entre ceux-ci et des locaux "secondaires" affectés au télétravail. Il faut aussi se poser la question du niveau de "services" annexes dont dispose le télétravail. En effet dans les locaux principaux de l'entreprise, on trouve une photocopieuse, du matériel de reliure, etc., et surtout dans certains cas la présence d'une assistante ; lorsqu'on travaille à distance, ces services sont absents, il y faut parfois ruser pour trouver des substituts (imprimante-scanner qui sert de photocopieuse, fax intégré dans l'ordinateur, etc.).
- Dans le cas particulier du télétravail en télécentre, il est surtout fait mention de problèmes de confidentialité des informations traitées, dans le mesure où plusieurs entreprises se partagent des locaux communs.

Il faut souligner que la plupart des télétravailleurs interrogés ont choisi cette solution principalement pour deux raisons : réduire leur temps de transport liés aux trajets domicile/travail, et pour bénéficier de meilleures conditions de travail que celles offertes par l'entreprise (Pomton). Il est en effet fréquent que à la suite d'un déménagement, d'une restructuration, ou simplement de la croissance de la société, des salariés voient s'aggraver les conditions de travail qui leur sont faites dans les locaux de l'entreprise. C'est même, dans certains cas, ainsi que nous avons pu le constater, l'origine de la demande de télétravail.

Articulation entre vie privée et vie professionnelle

Ce thème de l'articulation vie privée/vie professionnelle est un des thèmes privilégiés par les auteurs d'ouvrages ou d'articles sur le télétravail.

Il n'est évidemment pertinent que dans le cas du télétravail à domicile, car les solutions du télécentre (Télésigos) ou de bureaux secondaires distants du siège principal (UCT) de l'entreprise ne posent pas ce problème d'un éventuel conflit du travail avec la vie privée.

C'est bien parce qu'un même lieu est le cadre commun à ces deux champs que se pose la question de leur coexistence.

Le plus souvent les télétravailleurs disent avoir résolu ou contourné cet écueil : *“C'est sans problèmes”* ; cependant, dans quelques cas ils expliquent que cela *“demande une certaine rigueur vis-à-vis de soi-même”*, bien que ce soit *“assez facile à mettre en place”*.

Derrière ce thème, il faut voir aussi en pointillé la question de l'organisation du travail, et plus précisément celle des horaires et astreintes.

Dans certains cas, les télétravailleurs s'assimilent eux-mêmes à des travailleurs indépendants, totalement libres de leur horaires et de l'organisation de leur travail. Mais dans d'autres cas de figure, ils sont au contraire contraints par leur entreprise de respecter des horaires compatibles avec l'ouverture des bureaux, afin que l'on puisse les joindre sans problème. Ce point fait alors l'objet d'un avenant au contrat de travail, dans les cas où le télétravail a entraîné une modification de celui-ci.

si, à partir de cette interrogation sur les interactions vie privée vie professionnelle, on voit se dessiner deux pôles opposés dans les représentations que les télétravailleurs ont d'eux-mêmes lorsqu'ils télétravaillent : soit ils peuvent se voir sous les traits d'un salarié “à distance” de l'entreprise pour une période donnée, soit au contraire comme un prestataire de service, autonome et pouvant travailler pendant un certain temps sans avoir besoin d'être physiquement présent dans l'entreprise.

La difficulté de la mesure du travail fourni, lorsque le cadre spatio-temporel manque (pas de badge, pas de mesure du temps de travail), renvoie parfois au télétravailleur un certain sentiment de culpabilité : on a l'impression de “ne pas en faire assez”. Cette intériorisation de la contrainte externe provoque dans certains cas un “surinvestissement” : le salarié a tendance à en faire plus en situation de télétravail que dans l'entreprise. Cette productivité accrue ne se fait pourtant pas nécessairement au détriment de la vie personnelle, car le télétravail offre une plus grande souplesse dans l'aménagement du temps, et une partie du travail supplémentaire correspond à l'économie faite sur le temps de transport.

Même lorsque le temps de travail du télétravailleur est “sous astreinte” d'horaires fixes à respecter, il est le plus souvent possible de s'absenter quelques minutes pour faire une course ou aller chercher un enfant à l'école. Si la contrainte est forte, le télétravailleur prévient l'entreprise de son absence, sinon cela reste du domaine de l'organisation personnelle et de la responsabilisation indispensable à l'exercice du télétravail.

Télétravail et isolement

La peur de l'isolement est la grande peur... de ceux qui n'ont jamais pratiqué le télétravail. Car tous les télétravailleurs nous le disent : le fait qu'ils soient, de façon “pendulaire” ou plus permanente, à distance de l'entreprise et de leurs collègues n'en fait pas pour autant des Robinson... car les moyens de communication sont les mêmes qu'au bureau : téléphone, messagerie, accès à l'intranet. Seule manque la communication de convivialité, les rencontres et échanges autour de la “machine à café”...

En fait, on pourrait faire l'hypothèse que seuls sont “victimes” d'isolement ceux qui, déjà lorsqu'ils étaient en permanence au sein de l'entreprise, se trouvaient dans une position de retrait par rapport à la collectivité. Mais dans ce cas, ils ne souffrent pas de cette situation dans la mesure où elle était recherchée (parfois inconsciemment).

Nous n'avons malheureusement pas, dans le cadre de cette étude, le matériel pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, cependant nous n'avons pratiquement jamais rencontré de télétravailleurs se plaignant d'isolement. A contrario, il nous faut faire état des déclarations de certains interviewés qui se perçoivent comme “sociables”, et qui disposent parfois de tout un réseau de contacts personnels dans l'entreprise, entretenu à distance par des contacts téléphoniques réguliers. Pour eux, le télétravail n'entraîne aucunement un isolement préjudiciable à leur bonne intégration.

C'est pourquoi il faut traiter ce thème de l'isolement avec une certaine prudence, tant il intègre des aspects psychosociologiques. Le télétravail est un mode de fonctionnement qui protège l'individu des contacts en face à face, c'est donc un mode de travail qui aura tendance à séduire des personnes déjà tentées par des modes de travail entraînant une certaine solitude au sein même de leur environnement professionnel.

A titre d'exemple pour cette hypothèse, dans un des cas analysés, l'expérience de télétravail s'est terminée à cause d'un manque d'intégration du télétravailleur au sein du collectif de travail. Si l'on pousse plus loin l'analyse du cas, il apparaît que ce télétravailleur a été embauché dès le départ sur la base d'un mi-temps télétravaillé (un jour seulement de présence dans l'entreprise par semaine). Les collaborateurs étant souvent absents du lieu de travail collectif, ce passage hebdomadaire s'est révélé insuffisant pour nouer des relations de travail permettant une bonne intégration au sein du collectif. Malgré le matériel de communication mis à sa disposition par l'employeur (PC, ligne numéris, logiciel de téléconférence en ligne, caméra, etc.), le lien social avec ses collègues du bureau ne s'est pas "solidifié".

Le télétravailleur espérait trouver dans ces moyens la possibilité de rester au sein du collectif malgré la distance. Mais ses collègues se plaignaient au contraire d'être inondés par les courriers électroniques, qui ne remplaçaient pas la présence physique (avec par exemple la possibilité d'accompagner collègue chez le client).

Dans ce cas en effet, le fonctionnement de l'entreprise était basé sur une très forte communication entre les différents collaborateurs, ce qui se ressentait par exemple au niveau de l'organisation de l'espace : bureaux paysagés, où tout le monde voit tout le monde... "*Beaucoup de choses se passent dans les relations de couloir*".

Le télétravail - et la façon de le concevoir de la part du télétravailleur - est alors entré en conflit avec la culture et le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Considéré par sa hiérarchie comme un "électron libre", ce télétravailleur a finalement été licencié pour "raison économique".

Dans certains cas de télétravail non pendulaire, le télétravailleur s'apparente à un travailleur indépendant à domicile : son principal contact avec l'entreprise consiste à prendre et livrer du travail (ainsi pour les traducteurs à distance). Mais ce type de travail ne nécessite que peu (voire pas du tout) d'interaction avec un collectif de travail.

Parfois aussi l'isolement psychologique se double d'un isolement physique, en particulier en zone rurale. Mais les télétravailleurs dans ce cas soulignent qu'il s'agit surtout des représentations de ceux qui ne connaissent pas ce milieu.

Enfin, il faut noter que si le télétravail est facteur d'isolement physique et d'éloignement des collectifs de travail, le temps dégagé par la diminution ou l'absence de temps de transport est souvent utilisé pour des activités à fort contenu socialisant : activités associatives, etc.

D'une certaine façon, le télétravail provoque alors un *déplacement* du lieu de socialisation, d'un lieu de travail distant (des locaux d'une entreprise) vers des activités "hors travail" plus locales.

Quelles solutions techniques pour améliorer les conditions de travail ?

Les conditions de (télé)travail sont fortement liées au dispositif technique mis en place pour télétravail. On peut distinguer l'aménagement de l'espace de travail, et les techniques mises en œuvre pour communiquer avec l'entreprise ou l'extérieur.

Concernant l'espace de travail, il est nécessaire de faire le maximum pour isoler le bureau des autres locaux d'habitation. Comme décrit plus haut, les télétravailleurs à domicile se sont presque toujours aménagés un "espace bureau" dans une pièce réservée à cet usage. Ce peut être dans certains cas une partie de la chambre, si celle-ci est assez grande, ou encore des combles aménagés, etc.

Concentration, efficacité, (satisfaction du télétravailleur)

La distance protégeant dans une certaine mesure les télétravailleurs des interruptions et autres perturbations considérées comme une gêne dans le travail, ils s'estiment généralement plus productifs que dans l'entreprise. Un des cas examinés, au sein d'une grande entreprise multinationale, a pu faire valider cette accroissement de la productivité par le contrôle de gestion.

En général, on cite une meilleure concentration, et des gains de temps liés à la diminution d'un certain nombre de contraintes : par exemple, les télépendulaires disent recevoir moins d'appels téléphoniques lorsqu'ils télétravaillent que lorsqu'ils sont dans l'entreprise.

"Tranquillité" n'est pas synonyme d'oisiveté, ou d'inaccessibilité. Les télétravailleurs insistent sur le fait qu'il est possible d'être réactif même lorsqu'on n'est pas sur place. Et même parfois être plus réactif en situation de télétravail, car en entreprise on est présent, mais pas forcément disponible. Le télétravailleur, lui, est éloigné mais reste souvent plus disponible.

Cette plus grande tranquillité dans le travail, toujours soulignée par les télétravailleurs, a généralement pour conséquence une plus grande satisfaction vis-à-vis du travail accompli à distance que dans les locaux de l'entreprise.

Télétravail et organisation du travail

Le télétravail recouvre une réalité large, diverse et hétérogène. Des salariés, des indépendants, des personnes travaillant à domicile, d'autres en télécentre, des commerciaux nomades, des télétravailleurs pendulaires, des télétravailleurs occasionnels...

Sans vouloir apporter une définition stricte et restrictive du télétravail, nous allons présenter ci-dessous différentes modalités du télétravail, tout en précisant le périmètre auquel nous nous sommes limités au cours de cette étude.

A travers ce paragraphe, nous verrons aussi comment cette notion de télétravail est vivante et évolue au cours des années, pouvant être reliée à des notions voisines telle que le travail collaboratif.

Télétravail et statut

Le télétravail peut être le fait de travailleurs indépendants, ou bien de salariés d'une entreprise.

Au cours de cette étude nous nous étions donnés comme objectif d'étudier prioritairement le télétravail salarié. C'est pourquoi la plupart des cas étudiés concernent ce type de télétravail.

Dans le cadre du télétravail salarié on distingue cependant différentes formes ou niveaux de télétravail, suivant le degré d'institutionnalisation du travail. Au cours de cette étude nous avons pu observer plusieurs de ces formes :

- Lorsqu'on parle de télétravail, on peut penser avant tout à un statut de télétravail officiel, résultant d'une démarche et négociation concertées entre les différents acteurs de l'entreprise : direction, salariés, partenaires sociaux. Il en résulte généralement un accord officiel, avec un contrat de télétravail spécifique, et des modalités et conditions (matériel, horaires...) de télétravail réfléchies et optimisées. Dans ce cas, l'entreprise est partie prenante dans la mise en place du télétravail, qu'elle soit à l'origine demandeuse (Joyau SARL) ou que la demande émane plus des télétravailleurs (Pomton).
- Dans d'autres cas, le télétravail a une forme moins institutionnelle. Le télétravail s'instaure de manière "officieuse" et fait l'objet d'accord tacite entre l'entreprise et le salarié. Bien souvent, le télétravail s'est mis en place, à la demande du salarié, sur la base d'un accord "personnel" et "local" entre le salarié et son responsable direct. La mise en place se fait de manière "sauvage", sans stratégie globale réelle et sans véritable implication de l'entreprise. Cette forme de télétravail va du télétravail occasionnel (parfois à la simple initiative du salarié), au télétravail régulier, mais non officiellement contractualisé. Nous avons observé cette forme de télétravail salarié dans plusieurs cas de notre étude.

Bien que notre objet d'étude était à l'origine le télétravail salarié, nous avons observé une tendance dans certains cas à l'évolution du statut de télétravailleur salarié vers le statut de télétravailleur indépendant : Ainsi, dans le cas Télésigos, plusieurs télétravailleurs salariés sont devenus indépendants, suite à une nouvelle orientation de l'entreprise.

Dans le cas Carrébis, le télétravail salarié s'est avéré être un échec, dans la mesure où le salarié n'avait pas pu s'intégrer à l'entreprise et était perçu comme "trop extérieur". Le salarié a finalement été licencié. Pourtant, l'entreprise comme le salarié envisageaient de poursuivre leur collaboration, mais de manière ponctuelle et sous forme de sous-traitance, où le télétravailleur aurait été indépendant.

Ces évolutions du statut de télétravailleur salarié vers celui de télétravailleur indépendant semblent indiquer un désir de distance de l'entreprise vis-à-vis du télétravailleur. En absence de réelle motivation de l'entreprise et d'intégration effective du salarié dans l'entreprise, le télétravail salarié risque en effet d'évoluer vers le télétravail indépendant.

Ces observations nous permettent d'avancer une hypothèse de corrélation entre le statut du télétravail et l'implication de l'entreprise, en proposant la classification suivante :

- Un télétravail salarié incluant une réflexion et démarche globale, impliquant les partenaires sociaux et faisant l'objet d'un contrat spécifique. Cette forme de télétravail est la moins précaire car l'entreprise est partie prenante du projet.
- Un télétravail salarié, sans formalisation et sans implication des partenaires sociaux. Cette forme de télétravail, avec un moindre engagement de l'entreprise, est plus fragile.
- Un télétravail indépendant. Le télétravailleur ne fait plus partie de l'entreprise et assume seul son emploi et sa situation de télétravail.

Télétravail ou travail collaboratif ? Retour sur les différentes formes de télétravail

Par télétravail, on entend le plus souvent, le travail à distance du site de l'entreprise.

C'est pourquoi la plupart des cas observés dans cette étude concernent des télétravailleurs exerçant leur activité depuis leur domicile.

Cependant, on note quelques cas de télétravail effectué depuis des télécentres : des centres regroupant des télétravailleurs d'entreprises différentes, ou encore depuis des locaux de l'entreprise, situés à distance du siège ou du bureau principal.

Par ailleurs, en étudiant les entreprises pratiquant le télétravail, nous avons aussi relevé une pratique du travail collaboratif, s'appuyant sur des outils de communication à distance (micro-ordinateurs en réseau, courrier électronique, etc.), alors que les personnes travaillent sur le même site.

Nous parlerons alors de *travail collaboratif* pour désigner le travail collaboratif à travers des outils NTIC, qui ne nécessitent pas la présence physique des personnes. Ce terme travail collaboratif désigne aussi bien des échanges entre personnes distantes que des échanges entre personnes se trouvant sur le même site (à quelques bureaux de distance...).

Pour désigner plus spécifiquement le travail collaboratif à distance, nous utiliserons le terme de télétravail collaboratif.

Nos observations semblent indiquer que des processus propres au travail collaboratif se mettent en place dans les entreprises, que les salariés soient distants ou non. Les outils utilisés sont proches de ceux observés dans le télétravail "classique" (c'est-à-dire exercé à distance), ce qui nous permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle l'existence de travail collaboratif sur site (travail en réseau), pourrait être un élément facilitateur pour la mise en place future de télétravail "classique".

Et effectivement, il apparaît à travers les cas observés, que lorsqu'une pratique du travail collaboratif pré-existe à l'introduction du télétravail, la mise en place du télétravail en est facilitée (cas UCT, Multilog...).

C'est pourquoi, il nous a semblé pertinent d'inclure dans notre étude un cas d'une entreprise, où le travail collaboratif en réseau a été introduit dans la perspective d'une pratique du télétravail, encore virtuelle à l'époque de notre visite.

Les rythmes du télétravail

Dans la grande majorité des cas de cette étude, le télétravail est pendulaire, c'est-à-dire que le télétravailleur partage son temps de travail entre le site de l'entreprise et son lieu de télétravail, éloigné de l'entreprise.

On constate que, dans ces cas de télétravail pendulaire, le temps de présence dans l'entreprise est de l'ordre de 40 % à 50 % du temps de travail.

Cette durée est jugée suffisante par la plupart des interviewés, télétravailleurs ou non, pour garder le lien avec la vie sociale de l'entreprise. Cependant, il faut noter qu'il s'agit le plus souvent d'un nombre de jours de présence dans la semaine, ce qui assure une présence régulière selon un rythme connu de tous les collaborateurs des télétravailleurs.

En effet, la plupart des télétravailleurs disent passer de 2 à 3 jours par semaine sur le site de l'entreprise, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel.

Une seule personne pratiquant le télétravail pendulaire ne venait qu'un seul jour par semaine sur le site de l'entreprise (Carrébis). Ce télétravailleur était en fait à mi-temps et s'était engagé à venir 40 % de son temps de travail sur le site. Or, ce cas est un cas d'échec.

Il semblerait que ce temps de présence dans l'entreprise ait été insuffisant pour créer de véritables liens avec les autres membres de l'entreprise¹. Le télétravailleur se décrivait lui-même comme étant très indépendant. La direction lui reprochait sa trop grande autonomie. Ses collègues ne l'ont jamais adopté comme un des leurs et de ce fait, ils étaient peu enclins à communiquer avec lui, avec les moyens de communication à distance.

A l'opposé, dans la plupart des autres cas, où les télétravailleurs sont environ deux ou trois jours par semaine sur place, on observe au contraire un sentiment d'appartenance effective à l'entreprise (tant au niveau du télétravailleur que de ses collègues et supérieurs).

Organisation du télétravail : répartition des tâches entre télétravail et travail sur site

Cette étude a permis d'identifier diverses répercussions du télétravail sur l'organisation du travail :

- Tout d'abord, et de manière assez logique, on observe que le télétravail a des implications sur *l'organisation du travail du télétravailleur* lui-même. Ainsi on observe une répartition des tâches liées à l'alternance entre les périodes de travail à distance et les moments de travail sur site :
 - les jours de travail sur site sont dédiés à des tâches nécessitant le contact direct avec les personnes. Ces journées sont aussi utilisées pour participer à des rencontres, des réunions, des formations, journées qui contribuent à maintenir le lien social ;
 - à l'opposé les séances de travail distant, où le télétravailleur est éloigné de ses collègues, sont consacrées à des tâches plus solitaires et autonomes. Bien sûr, pendant ces phases, le télétravailleur communique si nécessaire, avec ses collègues, mais il utilise alors les outils de communication électroniques : mail, intranet...
- Par ailleurs, le télétravail entraîne un *mode de fonctionnement particulièrement autonome* (voir partie sur le lien social). Cette nécessité d'autonomie a évidemment des répercussions sur l'organisation du travail effectué à distance par le télétravailleur.
- Enfin, le télétravail a des répercussions sur l'organisation du travail aussi *au niveau du collectif de travail*. Les collègues du télétravailleurs, sa hiérarchie, doivent modifier leur mode de fonctionnement et l'organisation de leur travail.

Dans les cas étudiés, cela transparaît par exemple chez Multilog, lorsque les proches collaborateurs du télétravailleur, précisent qu'ils organisent leur travail et leur coopération avec le télétravailleur en fonction de ses moments de présence sur le site de l'entreprise.

Ou encore, dans le cas Vauban-Presse, on observe que le découpage des tâches et son insertion dans le collectif de travail a été modifié afin de rendre possible le télétravail d'un des personnes de l'équipe.

Synthèse

Nos observations de la diversité des situations de télétravail, à travers les trois dimensions, statut, lieu et rythme, tendent à montrer que certaines situations et modes d'organisation sont plus favorables au succès du télétravail.

Tout d'abord, au niveau du statut, la contractualisation et la concertation globale pour la mise en place du télétravail, est souvent une garantie d'engagement de l'entreprise² et donc de pérennité et de qualité des conditions de réalisation du télétravail.

Par ailleurs, il apparaît souhaitable que le télétravailleur vienne régulièrement sur le site de l'entreprise, afin de maintenir le lien social par une présence physique et des échanges avec ses collègues et supérieurs. Ce mode de télétravail pendulaire demande alors au télétravailleur de repenser l'organisation de son travail en fonction des moments de travail plus autonomes et des moments de travail sur site, dédiés aux échanges et aux travaux collaboratifs impliquant une présence physique.

1 - à noter cependant, que le télétravailleur était nouveau dans l'entreprise, et qu'en termes de lien social avec l'entreprise, tout était à bâtir. Cette situation est beaucoup plus délicate, que lorsque le télétravailleur est ancien dans l'entreprise, le lien social étant déjà établi. Il ne reste alors plus qu'à le maintenir.

2 - Cet engagement ou investissement de l'entreprise, transparaissant à d'autres niveaux, comme par exemple la qualité de l'équipement matériel et le suivi de sa mise en place, traité dans une partie ci-dessus (thème I).

Pilotage, suivi et négociation sociale

Télétravail et rapport sociaux

Dans toute organisation humaine, fût-elle professionnelle, l'action des individus et des collectifs est située par rapport au contexte que constitue l'ensemble des rapports sociaux. En fonction de la nature de ceux-ci, de leur articulation et des acteurs qui les construisent, des normes s'y élaborent - explicitement ou non. Elles ont pour fonction de dire la valeur, d'évaluer les comportements et l'efficacité du travail demandé par le donneur d'ordre ou ses représentants. Par leur aspect prescriptif, elles ont aussi pour rôle une homogénéisation des références et, par là, le maintien d'une certaine stabilité dans l'appréciation de chacun, y compris dans le cercle des pairs. le personnel.

On comprend bien que les représentations que se font les acteurs de telle ou telle forme de travail influencent l'élaboration des normes (délais, qualité, moyens, pouvoir...). Les acteurs sociaux, direction ou donneurs d'ordre, salariés ou indépendants, représentants du personnel ou d'un collectif de travail ont donc tout intérêt à discuter et expliciter ces références réglementaires. Pour plusieurs raisons :

- D'abord parce qu'aucune situation sociale n'est figée ni exactement reproductible. Le texte le plus soucieux d'exhaustivité peut se trouver sans prise réelle sur telle ou telle situation de travail individuelle même relativement peu originale.
- On connaît la fréquente ambiguïté de l'écrit. On mesure les fréquents malentendus que génèrent les seuls accords oraux même entre gens de bonne volonté.
- Enfin, dans un contexte de mutation du travail, les nouvelles formes d'organisation du travail se rapportent la plupart du temps à des situations complexes, évolutives, sans commune référence avec les cas pré-existant. Elles débouchent donc souvent sur des mesures dérogatoires, au moins à titre temporaire. Si tant est que le provisoire n'ait pas tendance à durer, surtout s'il n'affecte pas le plus grand nombre dans l'organisation ou l'entreprise.

C'est pourquoi, même si l'on est conscient du caractère d'incomplétude, d'imperfection d'un contrat (circonstances peu prévisibles, aléas techniques et humains), il n'en demeure pas moins que celui-ci a valeur de base pour l'action professionnelle, quelle que soit la structure de l'entreprise (technocratique, bureaucratique, coopérative etc.) ou sa taille.

Aspects juridiques et contractuels

Sur le plan juridique, on sait que le Code de travail implique une consultation du Comité d'entreprise (article L.432-2) lors de l'introduction de nouvelles technologies ainsi que celle du Comité d'Hygiène et de Sécurité. Pour autant, comme le rappelle J.E. Ray³, cela ne répond pas à une question souvent posée dans ces cas, qui est celle de la représentativité de travailleurs n'ayant pas, eux-mêmes, d'expérience de la situation à propos de laquelle est discutée une convention ou un avenant. A fortiori, se pose la question de leur légitimité à engager les futurs télétravailleurs par les accords qu'ils signent.

Il n'empêche que toute ébauche de discussion permet de pointer et de mettre à plat les problèmes, d'éclaircir au moins les enjeux et, éventuellement, d'engager un vrai débat.

Il faut toutefois distinguer les niveaux d'implication : terrain (représentants du personnel) et/ou instances nationales (syndicats). Il n'y a pas de réelle homogénéité à ce propos. Dans tel cas, on observe des représentants nationaux plus sensibilisés aux questions liées au Télétravail que les délégués de base. Dans

3 - Ray J.E., *Rapport français sur la dimension juridique du télétravail en France*, DGV, C.E., 1995.

d'autres, les militants de base se révèlent plus pragmatiques que les instances "officielles". Au niveau européen cependant, on peut dire que les représentants des travailleurs sont très conscients de la problématique et du caractère irréversible du mouvement de diversification des formes de travail engendré par l'irruption massive des TIC dans le champ professionnel.⁴

Parmi les entreprises de l'échantillon, les situations sont extrêmement différentes à tous égards, du formalisme le plus explicite à l'absence quasi-totale de prise en compte de la question. Il nous a semblé opératoire de distinguer plusieurs niveaux dans le processus de mise en place d'une réglementation :

- Le premier niveau se rapporte aux situations "minimalistes" du point de vue contractuel, dans lesquelles la mise en place du télétravail s'est fondé sur des discussions informelles interindividuelles entre le candidat et son responsable hiérarchique, voire même sur un accord à peine explicité de gré à gré, sans avenant.
- Le second niveau correspond à l'élaboration d'un avenant au contrat de travail, aux critères qu'il prend éventuellement en compte et/ou à son caractère de précarité.
- Le troisième niveau implique qu'ait été sollicité l'avis du CHSCT, s'il en existe un dans l'entreprise, ou qu'une discussion, voire un débat ait été initié avec les partenaires sociaux. On réfère à ce niveau l'entreprise qui se fonde a priori et presque exclusivement sur le télétravail. Le contrat de travail inclut nécessairement des clauses spécifiques.

Cet essai de catégorisation, même sur un petit échantillon, n'a qu'une valeur illustrative de la diversité des postures puisque l'on trouve des cas intermédiaires : ainsi, dans l'une des entreprises, il y a eu discussion informelle au plan des partenaires sociaux mais il n'a pas été rédigé d'avenant spécifique. Il s'agit du cas du cabinet d'experts-comptables dont - il faut le rappeler - bien des salariés ne travaillaient pas réellement en dehors des murs de l'entreprise. Un petit nombre, pourtant, le faisaient auprès de clients en extérieur. La rédaction d'un avenant n'est le fait que de la moitié des entreprises. Et donc, l'autre moitié n'a rien formalisé à ce niveau.

Il ne semble pas que la taille de l'entreprise soit le facteur explicatif puisqu'une filiale de SSII, par exemple, n'a mis en place aucune contractualisation. Le rapport habituel aux TIC n'est pas non plus un critère de corrélation (de même que la SSII, l'entreprise du secteur de la GED n'a pas élaboré de clauses spécifiques). En revanche, la PME fondée sur le télétravail a dû rédiger un contrat explicite. Cependant, il ne s'agit pas d'un avenant, mais d'un contrat initial, modifié toutefois systématiquement en cas de changement de statut des travailleurs (télé-salarié devenant indépendant).

Il semble bien que les cas de non-formalisation soient à mettre sur le compte du faible nombre des salariés concernés dans chaque organisation et sur le fait qu'on avait à faire à des personnels qualifiés, souvent cadres ou experts. Ce qui veut dire que l'on avait, dans la plupart des cas déjà testé la qualité de leur travail, qu'une relation de confiance s'était établie et que, finalement, on estimait que c'était l'essentiel.

Dans tous les cas de figures, en revanche, il y a eu discussions préalables. Dans sept cas sur dix, l'accord s'est fait de gré à gré, individuellement. Ce qui veut dire que, non seulement les représentants du personnel n'ont pas été saisis de la question mais que, dans un cas, l'équipe de direction même, dans son ensemble, n'était pas au courant et s'en est plainte.

Un cas de figure différent est celui où l'innovation a été mise en place par un collectif sans réelle discussion individuelle avec les intéressés. Il s'agit de l'entreprise dans laquelle la majorité des salariés ne travaillaient pas de manière délocalisée.

Un autre cas particulier est celui d'une filiale de grande entreprise où les partenaires sociaux ont été saisis du problème. Cependant, au motif qu'une seule personne était concernée, il n'y a pas eu à proprement parler de négociation sociale. Ce qui est à première vue étonnant : on sait en sociologie que le groupe se constitue conceptuellement à partir de trois personnes (sinon, on est en présence d'un individu ou d'un couple). Mais c'est là une hypothèse bien intellectuelle. Le caractère singulier de la situation ne lui enlevait-il pas de son intérêt pour des instances représentatives du plus grand nombre ? Lesquelles instances étaient vraisemblablement peu sensibilisées aux enjeux prospectifs du télétravail en général.

4 - Le Roux S., Turbé-Suétens N., "Les syndicats sont-ils un obstacle au développement du télétravail ?", Actes du Congrès européen du télétravail et des nouvelles modalités de travail, Lisbonne, 1998.

Quelle place pour la négociation sociale ?

En ayant toujours présent à l'esprit le caractère monographique de la procédure de recueil de données, quelles questions peut-on soulever à l'issue de ce rapide pointage ?

Du point de vue des managers, on méconnaît, semble-t-il, l'importance de l'implication des partenaires sociaux dans la mise en place des innovations socio-techniques. On fait du pointillisme réactif, là où il serait préférable d'ancrer un questionnement et une problématique d'ensemble, d'initier un débat.

Pourtant, au niveau européen, les études menées dans ce domaine ont précisément souligné cette exigence. En 1997, le rapport final de la Commission des communautés européennes qualifiait le dialogue social de "soutien en tant qu'instrument du changement" :

La nature du dialogue social subit actuellement une modification fondamentale dans (notre) société. Les partenaires sociaux utilisent de moins en moins les systèmes de négociation collective traditionnels, en raison de l'émergence de systèmes de production flexibles...⁵

Sur un mode plus opérationnel, les recommandations du projet Diplomat sur les relations entre partenaires sociaux, en 1998, prenaient en compte l'importance d'une "protection syndicale" pour les télé salariés au même titre que pour ceux travaillant de façon traditionnelle.

On y indiquait aussi que des variables comme le remboursement des coûts (lignes téléphonique distincte, frais de communication internet et fax, télécopie, mais aussi frais de maintenance, électricité, chauffage) devaient faire l'objet d'un accord entre employeur et salarié et être inscrites dans le contrat de travail.

La santé et la sécurité dans les locaux de travail étaient également l'objet de recommandations bien que les experts aient été conscients de la difficile évolution des codes de la santé publique ou du code du travail sur ce point dans certains pays de la Communauté.

Dans bien des cas observés dans notre étude, on a affaire à des PMI ou des PME, ou des filiales de grandes entreprises. Quoiqu'il en soit, la sensibilisation à ces questions au niveau managérial paraît globalement faible. La vulgarisation des informations, la capitalisation des acquis à ce niveau ne semble pas avoir fonctionné. Les échelons comme les associations patronales ou syndicats professionnels ont-ils été eux-mêmes informés ? On peut en douter.

De l'autre bord, si l'action des représentants du personnel a pour objectif essentiel d'agir sur les conditions de travail en général pour améliorer la qualité de vie des salariés ainsi qu'à accroître leur contrôle sur leur activité et leur devenir professionnels, on peut penser que l'action syndicale ne peut se désintéresser des enjeux sociaux que soulève les nouvelles formes d'organisation du travail (normes, qualification, compétences, contrôle électronique, par spécifications formelles ou par le résultat, formation, socialisation...).

Il y aurait vraisemblablement à s'inspirer de cas anglo-saxons, non pas comme exemples car les cultures et les législations interfèrent parfois de manière importante. Cependant, on dispose maintenant à l'échelon européen ou canadien de résultats significatifs et les centrales françaises, à des vitesses variables, ont intégré le télétravail comme forme d'évolution quasi-inéluctable⁶. La prise en compte pourtant très inégale et peu décentralisée. Heureusement, sur le terrain, la pro-activité et la lucidité sont parfois, quoique insuffisamment, au rendez-vous.

5 - Commission des Communautés européennes (1997), La dimension sociale et du marché du travail de la société de l'information. Priorité à la dimension humaine - Les prochaines étapes, Office des publications officielles des C.E., Luxembourg.

6 - A propos des TIC, la rédaction de la revue Initiatives syndicales de la Fédération Chimie Energie de la CFDT, qualifiait celles-ci de "bouleversant le contenu du travail, menaçant certains emplois..." (n°7, octobre, novembre, décembre 1999). Elle concluait également ainsi l'éditorial : "Il faut agir avant toute mise en place. Il s'agit d'être acteurs d'une modernisation négociée de l'entreprise..."

Télétravail et Management

Pour un manager, l'objectif du travail individuel et/ou collectif est *l'efficacité*. La plupart du temps, par goût ou par nécessité, il recherche cette efficacité dans un *court ou moyen terme* qui lui permet de vérifier sans trop attendre l'adéquation d'une production professionnelle aux objectifs qui ont été fixés au salarié. On remarque ainsi que, dans les entretiens des dirigeants de PME observées, il est rarement question d'efficacité ou d'une optimisation quelconque des ressources humaines. Si tel est le cas, c'est bien plutôt un argument avancé par un candidat au télétravail (Piron). Ce qui ne veut pas dire pour autant que l'efficacité soit systématiquement une conséquence de la réorganisation du travail induite par le télétravail. En effet, l'accumulation d'autres facteurs techniques ou sociaux (on l'a vu clairement pour le dernier cas cité, dans l'analyse de la prise en compte insuffisante du collectif social) peuvent engendrer, au final, une relative contre-productivité.

Usuellement, le deuxième objectif d'un manager est le maintien d'un certain ordre social indispensable à l'exercice du travail de chacun et de tous au sein d'un ensemble stable de données et de facteurs interdépendants. S'il se représente volontiers l'entreprise comme un système dans lequel hommes, biens et services sont liés, curieusement, le dirigeant de PME innovatrice en matière de télétravail a tendance à référer cette représentation au présent (ce qu'est l'entreprise, comment elle fonctionne dans sa complexité), voire au passé. Et l'on observe sur le terrain que, dans la prise en compte du futur, d'une réorganisation du travail sous ses formes concrètes, humaines ou symboliques, il a tendance à simplifier, à faire du cas par cas. L'absence de discussion collective lors du lancement d'une expérimentation de télétravail en est un indice. La non formalisation, pourtant paradoxale, des aspects contractuels également (S.R.C., Joyau...). Comme si on se disait "un coup pour rien", ou "ça ne coûte rien d'essayer". Ce qui, on l'a vu au fil de l'échantillon, est la plupart du temps une erreur.

La représentation *d'une chaîne sociale*, incluant aussi bien salariés que hiérarchiques et direction, non pas seulement interdépendante de manière un peu mécaniste, mais agissant à tous les niveaux de manière interactive n'est guère familière au dirigeant de notre échantillon, aux exceptions près (Télésigos). Il est plus sensible à la notion d'"impact", unidirectionnel, clairement repérable et mesurable (le marketing sur les ventes, les primes sur le commercial etc.) qu'à celle d'influences réciproques et croisées dont on connaît les traductions formelles matérielles ou symboliques, récurrentes et malaisément appréciables. Ce n'est guère qu'en cas de dysfonctionnement que l'on se donne la peine de remonter une séquences de causalités : parce que la qualité du service produit par l'équipe du télétravailleur s'affaiblit, alors on s'avise qu'on aurait pu "avertir" les collègues et l'on ne pense pas tout de suite à "impliquer" ceux-ci, que l'on aurait dû "en parler" avec l'encadrement et l'on n' imagine pas qu'il y ait matière à formation. Et ainsi de suite.

Dès lors, si le travail est ainsi informé par l'ensemble de l'environnement spatio-temporel de l'entreprise (ressources : objectifs et moyens ; représentations et contraintes : normes et règles) et par l'intelligence pratique des acteurs (intelligence stratégique des managers en particulier mais aussi des télétravailleurs et des collègues), et que ces deux facteurs se modifient, comment la situation de télétravail recompose-t-elle la stratégie managériale et les représentations qui lui sont liées ?

Plusieurs facteurs, nous semble-t-il, sont à prendre en considération :

- le binôme autonomie/contrôle ;
- l'évaluation de la performance professionnelle ;
- la délégation...

avec, en conséquence, des remises en cause sur les notions de confiance, d'évaluation, de tâche ou de mission (ou projet).

Contrôle et autonomie

La notion de contrôle est familière au manager. Dans la pratique quotidienne comme dans la définition des postes, elle est corrélative d'une situation d'encadrement, de supervision. Elle se retrouve donc spontanément dans la "boîte à outils" des savoirs et savoir-faire auxquels fait référence le manager dans son discours sur le télétravail. Elle est présente aussi bien dans les entreprises à structure hiérarchique classique (chez Pomton par exemple) que dans les organisations *high-tech* à hiérarchie très "aplatie" (ainsi Télésigos). Elle ressortit à la responsabilité du manager, quel que soit son niveau, dans l'organisation, à valider la qualité du travail accompli et son adéquation aux objectifs, donc l'efficacité du travail fourni. Dans l'entreprise traditionnelle, ce contrôle s'effectue en présentiel, souvent en face à face (le milieu PME étant encore peu touché par l'utilisation massive des TIC pour faciliter la connaissance précise des performances de chaque salarié au-delà de leur intérêt pour la gestion, comme on peut le voir dans la grande distribution, par exemple)⁷.

Dans un cas de travail pendulaire (UCT), on retrouve et c'est rare, cette importance accordée au présentiel. Ainsi, le responsable de l'équipe informatique, basé à Ingres visite régulièrement les locaux de Mende, de même que la direction ceux d'Ingres. Cet intérêt pour les rapports en face-à-face dans cette entreprise, dans le contrôle comme dans la communication, est souligné par le fait que d'une manière habituelle, le télétravail y implique que le salarié à distance participe à des entrevues régulières avec ses collaborateurs ou ses collègues. Par ailleurs, les télétravailleurs sont en relation quotidienne avec ceux-ci par téléphone, mail, "chat" ou partage d'applications. Pour l'ensemble des entreprises, on retrouve confirmation qu'un contact ou un retour hebdomadaire sont indispensables au maintien du lien social. C'est aussi le moment privilégié pour le contrôle de la qualité du travail.

La gestion des rapports sociaux dans les PME utilisant le travail à distance est encore fortement marquée par cette vision proximale des choses, alors même que parfois les discours et déclarations d'intentions sont plus avancés. Mais c'est de pouvoir qu'il est question et, moins que d'autres nous semble-t-il, nos pays latins ne sont à l'aise avec lui. Il y a dans notre culture une réticence à le revendiquer et à l'assumer explicitement ; cette crainte ne favorise pas une répartition claire et sans équivoque des rôles hiérarchiques et subordonnés. Donc, on parle plus volontiers de "contrôle", le terme ayant de surcroît un petit air mécanisé ou mathématique ("Tour de contrôle", "contrôle de gestion", etc.) qui rassure à peu de frais.

La mise à distance du salarié vient perturber cet équilibre. Et comme il faut bien que le système au global perdure, il s'instaure une dialectique plus ou moins floue entre contrôle et autonomie. Celle-ci correspond alors à un espace d'initiative et de responsabilité au sein d'un système de règles et de contraintes collectives. Dans les réflexions des entreprises fortement mobilisées autour de l'usage des TIC, cette notion est clairement revendiquée, à la fois par les managers et par les travailleurs (implicitement pour les moins qualifiés, explicitement pour les autres)⁸.

Pourtant, comme nous l'avons écrit par ailleurs, la question n'est pas simple car "l'autonomie se pose en valeur très contemporaine, donc surinvestie. Centrée sur la dynamique personnelle, elle est liée à l'idée complexe de personnalité et s'inscrit dans la durée, au fil d'une démarche évolutive. Ce qui ne manque pas de provoquer souvent une confusion entre contenus d'action (pour la définition d'un poste ou un plan de formation, par exemple) et catégorisation des publics recherchés ou visés (comme en Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines)"⁹.

Chez les managers qui ont en charge des télétravailleurs, comme dans leur discours, on retrouve une grande variété de pratiques. On entend aussi évoquer de manière quasi-systématique la notion de *confiance*. En effet, si l'impression est que la mesure de l'efficacité ne peut plus s'opérer de visu, alors on est bien obligé de s'en remettre à une attitude fondée au moins autant sur l'expérience acquise par un collaborateur éprouvé (ainsi, chez Multilog, on avait comme candidate une directrice de projet, consultante, membre de l'équipe de direction) que sur ce mouvement assez irrationnel qui porte un individu à avoir l'assurance qu'il peut se fier à quelqu'un qui vient d'arriver dans l'entreprise. C'est ce qui s'est passé pour le consultant recruté par Carrébis, avec un résultat opposé. Dans la confiance, il est étymologiquement question de

7 - Philonenko, G., Guienne, V., 1997, Au carrefour de l'exploitation, Paris, Desclée de Brouwer

8 - Valeyre, A., 1998, Les formes d'autonomie procédurales dans le travail industriel. Disparités sectorielles et déterminants organisationnels, cognitifs et marchands, Travail et Emploi, n°76.

9 - Kouloumdjian, M.F., 2000, Le travail à distance, in Traité de psychosociologie du travail et des organisations, Paris, Dunod.

foi. Ce ne peut être qu'un substitut au sentiment de sécurité. Cependant, dans le contexte d'incertitude socio-économique où vit le manager, il y a aussi des risques à prendre ou à refuser : c'est ce qui s'est passé en deux phases contradictoires chez Piron, puisque le premier manager a fait confiance à une cadre dont il appréciait les compétences mais qu'un nouveau directeur a refusé cette situation "de peur de perdre le contrôle".

Dans un ordre croissant, on repère dans l'échantillon trois entreprises remarquables en ce qu'elles mettent l'autonomie comme une des conditions toutes premières à l'acceptation d'un candidat au télétravail (la compétence "métier" étant un préalable nécessaire). On retrouve dans ce peloton de tête Télecigos, ce qui est logique pour une entreprise orientée exclusivement vers le télétravail. La position cohérente et très affirmée du dirigeant est de lier autonomie et situation "hors les murs". Selon lui le degré supérieur est atteint lorsque l'on envisage et que l'on accepte la situation d'indépendant. A la notion de responsabilité financière, vient alors s'ajouter une vision presque éthique d'échange entre partenaires à égalité de statut : *"en dehors de l'entreprise, on gagne de la liberté, mais un sous-traitant, il gagne de la responsabilité parce qu'on est payé pour ce qu'on fait. On est responsable, quand on assume ses actes. Il faut savoir si l'important est que le salarié soit protégé ou qu'il y ait un vrai échange entre ce que je donne et ce que je reçois"*. On pourrait, bien entendu, discuter la valeur hautement subjective des ces échanges et faire remarquer que - justement - les représentations que se fait tel ou tel télétravailleur de sa situation lui sont totalement personnelles. D'où la difficulté à équilibrer objectivement les échanges puisque le produit "travail" s'élabore avec ou sans sentiment de sécurité, avec ou non confiance de part et d'autre.

Chez Reliance et UCT, l'autonomie fait aussi partie de la culture managériale. C'est que le télétravail y occupe une place majeure à différents niveaux de fonctions. Cependant, bien que cette forme d'organisation, telle que pratiquée actuellement, soit très positivement appréciée, il n'y est pas question de le généraliser : on estime que cela requiert des caractéristiques individuelles (personnalité, compétences) et professionnelles (rôle et activité délocalisables) spécifiques.

Deux autres entreprises de l'échantillon sont encore caractérisées par l'exigence d'une forte autonomie, régulée par un ensemble précis de contraintes, prescriptions qui ne sont pas réservées aux seuls télétravailleurs. Cette situation correspond à une organisation du travail très explicite en lien avec la gestion des ressources humaines. On ne s'étonne pas de retrouver ici deux entités, moyenne et filiale de grande entreprise (Vauban-Presse et Pomton média). Chez cette dernière fonctionne, d'ailleurs, une modalité de contrôle très procédurale puisqu'il s'agit d'un contrôle de gestion.

A notre connaissance et au-delà de ce terrain d'observation, la méthode est rarement mise en place pour apprécier la qualité des performances des télétravailleurs.

Dans le restant de l'échantillon, l'autonomie est plutôt un sous-produit de la confiance plus ou moins vérifiée accordée par le manager et de la prise en charge par le télétravailleur de ses responsabilités.

En tout état de cause, on remarque que l'autonomie résulte de deux facteurs. Certes, la qualification, la pratique professionnelle et l'expérience ont une grande importance dans la maîtrise des activités effectuées à distance, mais la personnalité a aussi sa part. On en a l'illustration, a contrario, avec le cas de ce consultant non intégré au préalable dans l'entreprise et confondant abondance de mails à destination de ses collègues et richesse de communication (Carrébis). S'y ajoutait, de surcroît, une difficulté reconnue par son manager à gérer un subordonné à distance.

L'évaluation de la performance professionnelle

La nécessité d'un contrôle rejoint la préoccupation d'une procédure d'appréciation du travail effectué à distance adéquate et pertinente. En réalité, il faut distinguer les situations où le télétravailleur exerce des activités complexes, d'une certaine ampleur et celle où l'activité professionnelle se rapproche du taylorisme électronique. Nous n'en avons pas dans l'échantillon parce que le secteur économique et le type de produits ou services offerts ne correspondent pas aux entreprises de l'échantillon, sans qu'il y aille d'un choix délibéré de notre part.

Il nous est arrivé, par ailleurs, d'avoir à connaître l'activité professionnelle de télé salariés d'une PME (filiale, il est vrai, d'une grande entreprise) qui traitaient en temps réel des messages à destination des particuliers. Les tâches à domicile reproduisaient très exactement celles qui étaient faites auparavant dans l'entreprise. Elles étaient aussi peu diversifiées que possible. Elles étaient surtout extrêmement prescrites : c'est-à-dire que les salariés n'avaient aucune liberté dans la procédure de traitement, que leur temps d'inter-

vention était minuté, que leur disposition devant la machine leur était imposée par leurs supérieurs, avec des plages horaires très strictes. Au début de l'expérimentation, ils n'avaient pas non plus de retour hebdomadaire à l'entreprise avec les collègues. Le résultat de la situation pour ces travailleurs peu qualifiés avait été un grand sentiment d'isolement et de désocialisation puisque, pour eux la reconnaissance et l'identité professionnelles passaient essentiellement par l'appartenance perceptible à l'entreprise et non par un diplôme.

Les télé salariés de notre échantillon sont, au contraire, tous très spécialisés ou qualifiés. Leur travail est donc plus ou moins complexe et assez peu morcelable. Le degré d'intégration de l'activité dans une chaîne de travail, même intellectuelle, peut aussi jouer sur la combinatoire entre tâches et missions. Toutefois, au final, la quasi-totalité des travailleurs considérés dans l'échantillon est évaluée par mission. Un seul cas (Vauban) ne se fonde, pour les télé salariés considérés, que sur un découpage en tâches.

Il apparaît ainsi, qu'une situation de télétravail réussie implique au minimum, sur le plan du management, *le choix de procédures d'évaluation du personnel basées sur des profils de postes structurés en missions* (ou projets).

La délégation

Puisque le manager diffère son contrôle dans le temps, qu'il joue sur une confiance même peu éprouvée, on peut, nous semble-t-il, parler d'une situation de délégation. Cependant, les niveaux de délégation ainsi que leur modalités d'application peuvent être variés. Or les deux aspects sont intimement liés dans le sens où donner un objectif sans donner les moyens qui s'y rapportent revient à annuler, de fait, la délégation ou à y laisser des pièges à retardement.

Ce que l'on pourrait appeler une *délégation par zone de compétence* est assez rare. On la retrouve, cependant, chez les télétravailleurs de haut niveau, à statut élevé, comme la directrice de projet de chez Multilog. Les moyens adéquats étant, semble-t-il à sa disposition, on peut parler d'une délégation réussie. Il est clair que la confiance et l'autonomie accordées doivent être maximales, avec une prise de risque minimale pour l'entreprise.

Un autre niveau de *délégation* est celle qui s'exerce par mission (ou projet). Réservée à des salariés qualifiées, expérimentés, elle propose comme objectif, non pas des tâches plus ou moins morcelées, mais des activités professionnelles complexes, ayant une cohérence interne. Leur aboutissement dans le temps est nécessairement assez long, la liberté de jugement ou de manœuvre est grande. Chez les télétravailleurs de l'échantillon, on l'a vu, c'est la situation la plus fréquente.

Enfin, on observe un cas de *délégation par tâches* (chez Vauban-Press). L'activité y est plus fragmentée et plus prescrite. Cependant, on remarque dans cette entreprise qu'après la mise en rotation des tâches entre anciens collègues et télétravailleur, on en vient à un début de spécialisation, prélude peut-être à une définition du poste du télétravailleur plus autonome. On note aussi que, dans ce cas précis, la mesure de l'efficacité était considérée comme limitée par des difficultés de connexions.

On remarquera simplement que ces situations à plus ou moins forte autonomie, positives a priori, et dans lesquelles le feed-back en présentiel est différé pourraient, en cas de machiavélisme managérial, permettre des situations où le télétravailleur aurait du mal à se défendre. Comment, en effet, contester une mauvaise évaluation de la performance dans un cas où les moyens télématiques ne seraient pas à la hauteur de la mission (la preuve de l'origine de la panne n'est pas forcément aisée surtout en l'absence de témoins). L'implication de l'ensemble de la chaîne sociale, collègues et cadres, comme la contractualisation formelle des attendus sont aussi des critères qui valident ou non la réalité d'une délégation.

La préservation du lien social : un nécessaire partenariat

Sans vouloir évoquer l'ensemble du débat engagé par l'ouvrage de J. Rifkin sur la "fin du travail"¹⁰, on peut rappeler que les questions de type sociétal qui y sont posées - et non résolues puisque prospectives- soulignent que les formes de travail que nous connaissons en Occident depuis le XIX^e siècle sont en pleine mutation. L'accession au salariat, puis la mensualisation conduisant à un emploi permanent ("à durée indéterminée") ont été considérées à juste titre comme des acquis sociaux et sociétaux. Cependant, l'irruption massive des TIC, la concurrence mondialisée, la tertiairisation des tâches, la virtualisation des réseaux humains remettent profondément en cause ce mode de relation entre employés, pairs et donneurs d'ordre. Or, la socialisation, l'intégration au sein de l'habitus se fait encore très largement par l'intermédiaire du travail, salarié ou rétribué à la tâche ou à la mission. La conscience de soi comme véritable acteur du champ du travail et la reconnaissance qui en est faite sont donc essentiels à l'être social.

Dans le travail à distance, c'est l'identité professionnelle qui risque de dissoudre et de se perdre. D'ordinaire, cette construction s'effectue par l'intégration d'un collectif de travail et/ou par la qualification.¹¹ Et l'appartenance au collectif s'opère le plus souvent sur le lieu de travail. On observe, d'ailleurs, que moins la qualification est élevée et plus cet enracinement territorial prend de l'importance.

Dans l'entreprise tout ou en partie virtuelle, se pose ainsi particulièrement la question de savoir comment s'éprouvent les certitudes de la réalité du travail. Pour les télétravailleurs comme pour leurs supérieurs et leurs collègues. En effet, comme toute activité humaine, le travail est informé par l'ensemble de l'environnement spatio-temporel (ressources, objectifs, consignes, représentations, contraintes) et par les stratégies des différents acteurs (direction, encadrement, salariés).

On s'aperçoit ainsi que le problème de la (dé)reconstruction de l'identité professionnelle en situation de télétravail se pose particulièrement pour ceux qui sont délocalisés. Ils sont obligés pour la plupart de reconfigurer une partie non négligeable des composantes de leur activité professionnelle (technicité, traitement de l'information, communications et relations). On risque dès lors d'assister à des jeux défensifs de sauvegarde du pouvoir et des avantages acquis et à l'expression de rapports de force autour des ressources de type informationnel et "expertise". On se retranche alors derrière le caractère "difficilement transmissible" de certains savoirs et à une forte réticence à la mise en forme procédurale d'activités dont on veut garder le libre contrôle.

La revendication d'une reconnaissance sociale du télétravail est la traduction de cette aspiration profonde au maintien d'une identité professionnelle forte. L'acceptation d'une reconfiguration du rôle, implique par équité que le statut soit modifié. Mais la reconnaissance par l'administration, de l'ordre du management formel, n'est rien sans celle des pairs. Il faut donc passer par une médiation sociale, publique, de l'ordre de la discussion ou mieux de la négociation avec les représentants du personnel.

Qu'en est-il dans les PME observées ?

En fait, on observe une sorte de continuum dont, bien entendu, notre méthodologie qualitative ne peut valider la progression, mais qui transparait plus ou moins cliniquement. Ainsi, une première expression de cette reconnaissance sociale est liée à la présence ou non d'un avenant formel et à l'existence éventuelle d'une négociation avec les représentants du personnel. Ces éléments donnent du poids à la prise en considération par les différents acteurs du télétravail comme forme de travail à part entière pour l'entreprise. Sinon, il s'agit de pis-aller ou de réponse bienveillante à une demande personnelle. Sans plus. On peut dire que la contractualisation est une mesure de l'importance accordée au télétravail donc à sa reconnaissance. L'"échelle" débute ainsi par une entreprise dont le télétravail est le fondement de sa création (Télésigos). Le contrat est précis, argumenté et éventuellement évolutif si le télé-salarié envisage de devenir indépendant. La reconnaissance y est donc maximale.

10 - Rifkin J. (1996), *La fin du travail*, Paris, La Découverte.

11 - Dubar C., (1991), *La socialisation*, Paris, Armand Colin

Sur ce plan, mais selon une autre modalité organisationnelle - une grande firme où le télétravail est reconnu à part entière par tous comme positif même s'il ne concerne que peu de monde - il y aurait Pomton média. La DRH y a été difficile à convaincre. Mais sans doute était-ce dans ses attributions d'être circonspect et de vérifier la bonne faisabilité du projet en termes juridiques, en matière de justification du temps de travail etc. Une attention particulière a d'ailleurs été apportée aux aspects médecine du travail. On pourrait classer UCT presque au même niveau dans le sens où cette entreprise repose sur un principe de téléservice par la fourniture de prestations de gestion aux réseaux de franchisés. Une partie non négligeable du personnel fonctionne en télétravail avec des formalisations juridique et/ou matérielle (construction d'une nouvelle agence délocalisée), avec une exception. Ainsi, pour le télétravailleur d'Aubenas, aucune formalisation contractuelle n'a été mise en place. L'accord a été passé tacitement. Le télé salarié indique cependant qu'il "ressentirait le besoin de formaliser cela, si la direction devait changer".

Joyau SARL illustrent une sorte de situation de quasi transparence dans le sens où le télétravail y a été accepté à l'origine (projet DATAR, 1994), y compris de façon formelle. Mais depuis lors, les télétravailleurs initiaux ont arrêté. D'autres, quelques années après, ont commencé en pendulaires et s'en trouvent bien. Pourtant, le reste du personnel sait à peine que cette modalité existe.

Multilog pourrait venir ensuite dans la mesure où une salariée très compétente a réussi à faire accepter par sa direction la systématisation d'une pratique qu'elle avait initialisée. Mais, faite de personne à personne, la négociation a été tout à fait informelle. Certains membres de la Direction n'en ont pas même été informés. Avec des variantes, les cas Vauban, Reliance sont à des niveaux analogues sinon identiques. Chez le premier, un avenant a bien été signé mais il n'y a pas eu de négociation collective et il s'agit d'un volontaire isolé. Chez Reliance, on ne peut guère parler de formalisation, ni de négociation explicite avec les représentants du personnel. En revanche, le nombre de télétravailleurs après le retournement de situation géographique n'est pas proportionnellement négligeable.

L'agence d'expertise comptable S.R.C. est, au plan de la réalité du travail à distance et au plan de la contractualisation, à un niveau de quasi-expérimentation : il ne s'y exerce pas vraiment dans des conditions géographiques réelles à l'exception du PDG. On y reconnaît plus le travail collaboratif médiatisé que le télétravail. Il n'y a eu qu'un petit consensus préalable, à quelques-uns. Cependant, cette figure de cas peut être une "mise en train" positive pour la mise en place du télétravail.

Le cas de l'entreprise Carrébis est un peu différent dans la mesure où la situation de départ n'était pas défavorable au télétravail : celui-ci a fait l'objet d'une mention spéciale sur le contrat de travail. Mais à l'usage, des difficultés de gestion à distance et des relations difficiles au collectif de travail ont fait capoter l'expérience.

Enfin, chez Piron, tout a reposé, en fait sur l'accord oral et interindividuel entre la candidate télétravailleuse et son directeur. Son fondement en était la confiance accordée à une professionnelle reconnue comme compétente. Du coup, lors du changement de direction et en l'absence de lien déjà établi, la situation de télétravail a dû cesser, le nouveau directeur refusant de prendre des risques.

Même en considérant un seul critère, on observe qu'en fait la reconnaissance sociale prend des formes variées en intensité. Donnée d'emblée, elle peut être retirée. Conquise, elle peut se voir étendue, fortifiée. Dans tous les cas de figures, *l'explicitation entre le plus grand nombre d'acteurs concernés semble être un facteur déterminant de la pérennité du projet.*

Un autre critère à prendre en compte réside dans les jugements portés à différents niveaux de l'organisation. Soit sur le télétravail, soit sur le télétravailleur.

Là encore, la combinatoire est très variée :

- chez Télésigos, la situation va de soi. le télétravail est considéré comme permettant une certaine qualité de la vie en diminuant les transports par exemple et en accédant à une formation valorisée et valorisante ;
- ailleurs, on parle de "franc succès" et de "compatibilité avec l'efficacité de l'entreprise". L'ensemble des salariés, leurs collègues et la direction se disent satisfaits. Le télétravail est donc dans la norme même s'il reste rare (Pomton). A fortiori, s'il correspond à une bonne partie du personnel (UCT) ;
- cependant, il ne faut pas sous-estimer non plus le poids du facteur "personnalité" qu'il est difficile de séparer du facteur "non-visibilité du travailleur". Chez Vauban-Press, on évoque des relations "délicates" ; chez Carrébis la situation d'un télétravailleur nouveau dans l'entreprise a, semble-t-il, posé des problèmes d'intégration. Mauvaise ou surinformation, la "mayonnaise n'a pas pris". La confiance qui permet de croire dans la qualité du travail de quelqu'un, subordonné ou collègue, ne se construit pas en un jour.

Le dernier et non le moindre des critères permettant d'apprécier la capacité de l'organisation à reconnaître le télétravail comme forme adéquate de participation à l'activité professionnelle et la *possibilité pour l'individu de s'inscrire dans un collectif de travail* par le maintien de son identité professionnelle, est la *prise en compte par l'institution de ce collectif.*

Un travail collectif implique une multitude d'interactions au cours desquelles l'information est traitée, discutée, afin d'arriver à un accord qui permette de mettre en place et de mener à bonne fin la réalisation

d'une activité commune. Cela implique des échanges négociés, plus ou moins explicites au cours duquel il y a mise en mouvement de mécanismes d'accord. Ces situations de négociation relèvent ainsi toujours d'un rapport entre des dynamiques individuelles et des stratégies collectives. Il s'agit alors d'aborder les questions en suspens et de mettre au point les modalités de relations acceptables pour les différents partenaires. Cela implique qu'il n'y a pas, a priori, de partie sans influence sur l'autre. On veut souligner ainsi que l'échange négocié tourne autour d'une logique de l'imprévisibilité, liée à une volonté (économique, ou sociale) d'obtenir quelque chose et une volonté politique de structurer l'échange à cette fin.

Une instance de médiation s'avère dès lors indispensable pour faire en sorte que s'établissent des règles de fonctionnement qui dépassent les intérêts individuels des différents partenaires et s'accordent avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour être opérationnelle, cette attitude de médiation doit relever d'une volonté politique de la direction et non seulement de vagues intentions.

Sur ce point, il faut le dire, on observe plutôt le "service minimum" sauf exception. C'est souvent par réactivité à l'émergence de difficultés nouvelles que la direction fait retour au terrain social. Sinon, si le télétravailleur est autonome et possède surtout un réseau de relations humaines de qualité (comme chez Pomton), la question est à peine soulevée.

Or, le lien avec la culture d'entreprise, ses normes, ses acteurs est essentiel. La preuve a contrario est fournie par le cas d'un nouveau salarié, non intégré par définition, et demandant à télétravailler et dont on souligne les difficultés à s'intégrer, à participer à des missions collectives. D'ailleurs, la surabondance des échanges télématiques ne compense pas la pauvreté qualitative des échanges virtuels par rapports à ceux - même conflictuels - qui s'effectuent en présentiel.

Le plus souvent, cette médiation de la direction en cas de difficultés avec l'équipe initiale prend la forme d'une injonction à revenir en entreprise, dans ses murs, un ou deux jours par semaine (Piron, Vauban-Pressé, Reliance, Multilog, UCT pour partie, Pomton). Cette situation est, en effet, indispensable tant pour le maintien des communications informelles, relationnelles, que pour s'informer de la marche de l'entreprise du point de vue global, pour rendre compte à son supérieur hiérarchique ou pour que celui-ci et les collègues puissent apprécier la qualité du travail fourni. Quand on note que, dans une entreprise, tous les membres de l'équipe de direction n'étaient pas même au courant de la décision d'implanter le télétravail (Multilog), on mesure le peu d'intérêt accordé soit au télétravail, soit aux membres du collège de direction. Au choix.

En revanche, lorsque le collectif de travail initial fonctionne bien, avec une culture d'entreprise ancrée sur l'usage des TIC, le passage à une gestion d'équipe pour partie virtuelle se fait pratiquement implicitement, en douceur dans l'intérêt de chacun et de tous (UCT). Sous conditions, cependant, de satisfaire à des postes ou emplois précis ("pas d'encadrement direct ou de gestion des services internes") ou à des critères de personnalité comme l'autonomie.

Finalement, il apparaît que les acteurs d'une activité médiatisée distante peuvent réaliser une réelle collaboration médiatisée dès lors qu'ils ont la possibilité de confronter des points de vue, d'organiser leur travail, de mettre en synergie des compétences. Bref, de procéder à de vrais échanges négociés (une appropriation - confirmée- de la technologie étant, évidemment, requise).

Les clefs de succès

A travers les différents thèmes abordés jusqu'ici, nous avons tenté de traiter des facteurs et aspects qui, de notre point de vue permettent de caractériser le télétravail.

Nous avons souvent montré en quoi certains aspects pouvaient influencer, voire même déterminer l'orientation et/ou le succès du télétravail.

Dans ce chapitre, nous proposons une synthèse, des facteurs clefs de succès du télétravail (et, par opposition, les risques majeurs d'échec).

Pour cela, nous aborderons ces facteurs clefs de succès, du point de vue des différents acteurs du télétravail.

Mais tout d'abord, il faut souligner que **le télétravail aura d'autant plus de chances d'être une réussite durable qu'il aura été l'objet d'une démarche réfléchie et concertée.**

Pour garantir un télétravail durable et viable à long terme, il est en effet nécessaire qu'il fasse l'objet d'une **démarche réfléchie**, incluant et mobilisant l'ensemble des différents acteurs en présence. Cette réflexion doit permettre :

- d'une part, d'étudier les différents facteurs, tant du côté du télétravailleur que du côté de l'entreprise, afin de tester la faisabilité de la mise en place du télétravail ;
- d'autre part, de mettre en place une stratégie cohérente visant au succès du télétravail.

En effet, un risque majeur pour le télétravail est d'être mis en place de manière "sauvage" et de garder un statut expérimental.

Souvent, le télétravail mis en place de manière sauvage et à l'investigation de quelques personnes (souvent le télétravail et son supérieur direct) ne survit que grâce à certaines conditions locales et donc précaires. Il suffit qu'un des composants de ces conditions vienne à changer (départ du responsable direct, changement d'organisation ...) pour que le télétravail ne puisse plus être poursuivi. C'est en particulier ce que nous a rapporté un télétravailleur, (Carrébis) qui avait déjà tenté de précédentes expériences de télétravail. L'une d'entre elles avait pris fin au départ du supérieur hiérarchique. Et dans de nombreux autres cas, où le télétravail reste expérimental on perçoit tout à fait la précarité du télétravail (par exemple, le cas Multilog, où le télétravail repose en grande partie sur le soutien du supérieur hiérarchique et l'adéquation d'un des collaborateurs, sans que les autres salariés soient réellement impliqués).

Pour être viable, le télétravail a besoin du support de *l'ensemble* des acteurs. Et une formalisation de cet accord (sous forme de contrat par exemple) constitue un bon moyen de rassembler les acteurs pour mener une réflexion autour du télétravail.

Par ailleurs, pour être efficace, le télétravail a besoin d'être réalisé dans des conditions optima. La mise en place de telles conditions demande une *démarche réfléchie*. Une mise en place sauvage, va occasionner des dysfonctionnements qui porteront préjudice au télétravail et à l'efficacité du télétravail. Ces dysfonctionnements nuiront au crédit du télétravail qui risquera alors d'être remis en cause.

Les facteurs clefs au niveau de l'entreprise

Pour garantir un réel succès et une pérennité de la situation de télétravail, l'entreprise doit être partie prenante, et ce dans sa globalité.

C'est la condition nécessaire pour que l'entreprise s'investisse et s'engage dans cette démarche, même si celle-ci trouve son origine dans une initiative du télétravailleur.

Dans les différents cas de cette étude, on peut comparer les situations suivantes :

- Dans certaines situations on observe effectivement un bilan positif, lié à une réelle implication de l'entreprise (Pomton, UCT). Ces entreprises étaient souvent à l'origine de la mise en place du télétravail
- A l'opposé, on observe d'autres situations où l'entreprise s'est moins investie (Carrébis). Dans ces cas, les entreprises ont accepté le principe du télétravail sans réellement s'investir et mettre les moyens nécessaires (matériel, formation, informations et implications des autres salariés). Le télétravail s'est soldé par un échec total ou partiel.
- On observe encore des situations où l'entreprise ne s'est pas réellement impliquée dans le télétravail. Le télétravail a été mis en place suite à une initiative isolée, sans implication globale de la totalité de l'entreprise ou du service. Cela confère à la situation de télétravail une réelle fragilité.
Par exemple, dans Multilog, le télétravail a été mis en place à la demande du télétravailleur et en accord avec son supérieur direct. Il s'agit d'un accord officieux, lié uniquement à la bonne volonté de ce supérieur. Cette situation est parfois mal acceptée par les autres collaborateurs, qui peuvent vivre cela comme une mesure de favoritisme. La situation est fragile car tributaire d'une personne en particulier.
- Mais on observe aussi des cas où l'entreprise a été à l'initiative du télétravail, s'y impliquant, mais où cependant le télétravail n'a pas encore trouvé sa place (S.R.C.). Cela illustre que l'investissement de l'entreprise est une condition nécessaire mais non suffisante.

Ainsi, d'autres conditions doivent encore s'ajouter pour permettre un réel succès du télétravail :

L'entreprise doit se donner des moyens

Nous avons parlé dans le paragraphe précédent de l'implication de l'entreprise dans le télétravail. Cette implication (morale) doit aller de paire avec un investissement en moyens et actions concrètes qui permettent de soutenir le télétravail.

L'entreprise doit réfléchir aux conditions de télétravail et mettre en place une réelle stratégie afin de garantir le bon fonctionnement du télétravail, et son acceptation par tous.

Un des éléments de la stratégie de l'entreprise pour garantir le succès du télétravail doit passer par l'investissement dans les moyens. Il est nécessaire de fournir au télétravailleur des conditions qui lui permettent de réaliser son travail aussi bien que ses collègues mais dans un contexte de distance.

Ces moyens et investissements doivent être de différentes natures :

- au niveau matériel : matériel de communication, matériel information, matériel spécifique lié à la profession, sur le lieu de télétravail ;
- au niveau de la formation, de la maintenance et de l'assistance : il faut éviter que le télétravailleur se retrouve seul et démuné face à cet équipement. Il faut lui donner les moyens d'exploiter correctement cet équipement et lui éviter d'être submergé par la nouveauté et la gestion matérielle de cet équipement ;
- au niveau de l'information et de l'implication des différents acteurs (ensemble des salariés, des partenaires sociaux...).

Facteur facilitateur : Culture et usages antérieurs dans l'entreprise en matière de NTIC

Le télétravail existe depuis plusieurs années. Mais l'avènement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) constituent un contexte technologique facilitateur pour le télétravail. En effet, les NTIC permettent d'abolir (en partie) les distances et facilitent la communication entre l'entreprise et le télétravailleur éloigné.

Dans tous les cas étudiés au cours de cette étude, le télétravail s'appuyait sur ces technologies pour supporter une partie des communications (transfert de données, communications entre les personnes...).

On peut donc s'attendre à ce que l'arrivée des NTIC constitue un élément favorisant le développement du télétravail.

Cependant la prise en main de ces technologies, si elles constituent le support de la communication dans le télétravail, peut constituer un frein à l'établissement du télétravail. En effet, l'usage de telles technologies :

- nécessite une formation ;
- implique un surcroît de charge cognitive, tout au moins dans les premiers temps ;
- peut rencontrer une résistance au changement ;
- induit des coûts matériels que l'entreprise peut ne pas pouvoir (ou vouloir) supporter...

C'est pourquoi les entreprises exploitant déjà largement ces technologies et dont la culture et les usages les ont déjà intégrés, semblent mieux placées pour la mise en place de télétravail :

- d'une part, les personnes (télétravailleurs, collègues...) ont l'habitude d'utiliser de tels outils. Il n'y aura donc pas de surcharge cognitive de par l'utilisation de nouveaux outils ;
- d'autre part, l'usage des NTIC, à l'intérieur de l'entreprise ou vers l'extérieur (clients, fournisseurs) induit une culture de la communication à distance, via des médias nouveaux (ordinateurs, fax, e-mail...). La communication avec le télétravail s'intégrera donc mieux dans le contexte de ses pratiques déjà acquises.

Information, acceptation et implication des collègues

Nous l'avons déjà souligné, le télétravail passe par l'implication de tous les acteurs. En particulier au niveau des collègues de télétravailleur. Ces derniers doivent être informés, et si possibles impliqués dans la mise en place du télétravail. Cela permettra que le télétravail soit accepté par tous.

Cette acceptation du télétravail est d'autant plus importante auprès des **collaborateurs directs** du télétravail. Ces personnes, avec qui interagit le télétravailleur, devront être prêtes et préparées à collaborer avec leur collègue dans le cadre du télétravail.

En effet la collaboration avec un collègue distant implique de nouveaux modes de travail (autonomie, absence de présence physique), d'échanges (NTIC), de nouveaux rythmes...

Il est donc nécessaire d'identifier les personnes capables de collaborer dans de telles conditions (maîtrise des technologies, autonomie ...) et de vérifier leur acceptation de ce nouveau mode de travail, afin de fournir au télétravailleur une équipe adaptée aux conditions spécifiques du télétravail.

Les facteurs clefs au niveau du poste / de la fonction

Il ressort de plusieurs témoignages de cette étude, que toute fonction, tout poste, tout métier n'est pas compatible avec le télétravail.

Ainsi, certains préconisent pour le télétravail une fonction relativement autonome, sans management direct, n'impliquant que des relations de 1 à 1. Le métier de consultant est souvent donné comme exemple.

Cependant, les témoignages et expériences peuvent parfois être contradictoires et les contre-exemples ne manquent pas.

Aussi, nous n'essayerons pas ici de définir un profil type de poste ou métier adapté ou incompatible avec le télétravail. Il n'est d'ailleurs pas certain qu'il existe de tels principes généraux.

Cependant, il semble nécessaire que la réflexion précédant la mise en place du télétravail, aborde cet aspect de l'adéquation entre la situation de télétravail et le poste/métier concerné par le télétravail.

Les facteurs clefs au niveau du télétravailleur

Comme nous l'avons déjà évoqué concernant les collègues du télétravailleur, le télétravail implique un mode de travail spécifique.

Il est nécessaire donc, avant de lancer une expérience de télétravail, de vérifier auprès du télétravailleur sa capacité, sa prédisposition et sa volonté d'adopter un tel mode de travail :

- Afin de lancer le télétravail dans les conditions optima, il est préférable que le télétravailleur connaisse l'entreprise. Cela permettra que le lien social entre le télétravailleur et l'entreprise ait déjà été établi. Le télétravailleur devra ensuite veiller à maintenir ce lien.

En effet, il semble que l'élaboration de ce lien, dans le contexte du télétravail soit particulièrement difficile. C'est ce qui ressort de l'expérience du cas Carrébis, où le télétravailleur a débuté son télétravail dès l'entrée dans l'entreprise. Ses collègues et sa hiérarchie ont mis en avant son manque d'intégration dans l'entreprise et la difficulté de communiquer avec lui dans ce contexte.

- Il est préférable aussi que le télétravailleur connaisse le métier, ses méthodes, pratiques. En effet, un débutant a besoin de l'appui et du compagnonnage de ses collègues pour débiter dans un métier. Cet appui et cet apprentissage passe par la disponibilité et la proximité des collègues.
- Le succès du télétravail nécessite l'investissement du télétravailleur et son consentement réel pour adopter ce mode de travail. Le télétravailleur doit être averti et prêt à accepter les inconvénients du télétravail (isolement...).
- Le succès du télétravail passe aussi par certaines capacités du télétravailleur, telles que :
 - autonomie dans le travail, capacité à gérer et organiser sa charge de travail ;
 - capacité à identifier ses difficultés afin de faire appel à ses collègues, collaborateurs ou hiérarchie en cas de nécessité ;
 - capacité à assumer l'isolement social, même partiel ;
 - capacités de communication. Le télétravailleur doit être capable de garder le contact et de communiquer à distance avec ses collègues. Il doit aussi être capable de réserver des moments d'échanges directs avec ses collègues et collaborateurs quand il se trouve sur le site de l'entreprise ;
 - capacité à s'organiser, afin de planifier les tâches qui peuvent être réalisées à distance et celles qui doivent être réalisées sur le site de l'entreprise ;
 - capacité à se donner des limites (horaires, charge de travail... distinction privé / professionnel).

Les facteurs clefs au niveau des conditions de télétravail

Il ressort de nos observations deux facteurs de succès, liés aux conditions et à l'organisation du télétravail :

- Le succès du télétravail passe souvent par un **télétravail pendulaire**, c'est-à-dire un télétravail partiel. En effet, un minimum de présence du télétravailleur sur le site est nécessaire :
 - d'une part, pour maintenir le lien social en participant directement à la vie de l'entreprise ;
 - d'autre part, afin de participer à des tâches "collaboratives" qui nécessitent la présence physique (réunion, travail sur documents papiers, tâches délicates...).
- Aussi dans ce contexte, il est nécessaire de penser à l'organisation du travail en fonction de ce télétravail pendulaire, qu'il s'agisse de l'activité du télétravailleur ou de celle de ses collaborateurs. En effet, le télétravailleur doit prévoir son planning en classifiant les tâches qu'il réalisera à distance et celles qui nécessitent la présence sur le site. Il doit programmer à l'avance de faire les tâches "collaboratives" et sociales sur ses temps de présence sur l'entreprise.

Mais aussi les collaborateurs du télétravailleur ont la nécessité (donc en quelques sorte la contrainte) d'organiser leur emploi du temps en fonction de la venue du télétravailleur. Ils doivent réserver des plages de collaboration et d'échanges avec le télétravailleur pendant ses temps de présence sur le site.

Deuxième partie

**Dix monographies,
étude de situations
de télétravail**

Cas "Joyau SARL"

Caractérisation du cas

La société Joyau SARL, premier fabricant sur le marché national de bijoux fantaisie plaqués or et argent, est installée depuis sa création, en 1917, au Cheylard en Ardèche. Cette entreprise familiale emploie de manière stable près de 450 personnes et réalise un chiffre d'affaire annuel de 300 millions de francs, dont 35 % à l'export.

Le projet initial de télétravail, plus groupware, a été conçu en réponse à une initiative publique (1993) liée à l'aménagement du territoire, en partenariat avec un acteur majeur de la télématique sur le territoire national, FranceTelecom. Il s'agissait, entre autres, de dynamiser la vie économique en zone rurale en aidant des acteurs socio-économiques innovants financièrement (DATAR) et technologiquement par le câblage (FranceTelecom).

Le fait que l'activité ait été répartie, initialement, sur sept localisations, au Chambon sur Lignon et à Paris et trois établissements au Cheylard (Ardèche) a été un élément de la mise en place d'une nouvelle forme d'organisation du travail : on espérait une amélioration des échanges avec les antennes parisiennes. La direction espérait ainsi réduire, à terme, le coût global des livraisons en flux tendu, en étendant l'expérience à d'autres spécialités de l'entreprise. Au départ, on prévoyait l'équipement de postes de travail à domicile pour trois informaticiens et trois collaboratrices informatiques.

Les trois télé salariés finalement volontaires ont eu une activité télépendulaire, c'est-à-dire qu'ils travaillaient à mi-temps à domicile. Cependant, en 98, il n'y avait plus guère qu'un développeur à mi-temps en télétravail. Fin 99, le nombre de télépendulaires stricto sensu était à nouveau de trois : un programmeur, un technicien de maintenance informatique et le directeur du développement informatique.

Par ailleurs, l'extension du réseau Internet aux différents sites actuels (5) s'est fortement accrue. Récemment, les vingt-deux commerciaux ont été équipés de portables qui leur permettent d'effectuer toutes leurs transactions auprès de leurs clients (ou chez eux, le soir).

Aspects sociaux et organisationnels

Conçu pour l'amélioration de la qualité des échanges et de l'information pour l'ensemble du personnel, le dispositif technique avait été prévu pour tous les salariés. En 91, une première messagerie interne avait été mise en place avec un accompagnement adéquat. Le transfert de documentation avait été aussi initié (avec l'usage de scanners). Le tout fonctionnait à la satisfaction des salariés.

La mise en place d'un groupware, Lotus Notes, potentiellement plus performant n'a pas bénéficié d'une même prise en charge. Très vite, il a été perçu comme un frein à une communication d'entreprise satisfaisante. Les télé salariés ne se sont pas adaptés aux fonctionnalités très formalisées. En fin de compte, seule la messagerie électronique a été utilisée comme panneau d'affichage. La mutualisation puis la capitalisation puis des connaissances aurait pu être également intéressante mais n'as pu être développée.

En revanche, le développement de l'Intranet s'est fait de manière très positive. Actuellement, toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées. Tous les sites géographiques sont intégrés. Il ne reste d'ailleurs à Paris que des commerciaux.

Il semble qu'en amont de la mise en œuvre du dispositif Lotus Notes, tout un travail de motivation et de sensibilisation des salariés n'ait pas été suffisamment approfondi par l'encadrement ou par l'intervenant extérieur (qui était différent de l'expert habituel qui a initié le courrier en 91 et qui accompagne toujours l'entreprise).

Sur un plan managérial interne, le projet LotusNotes a été encadré par quelqu'un qui avait, en outre, la charge de la procédure de qualification Iso mais n'avait pas ou peu de connaissance de l'outil groupware et de la logique "collaborative". D'où un déficit d'expertise et de temps.

Aspects conditions de travail

Les trois premiers télé-salariés ont trouvé une certaine souplesse dans leur travail, une gestion de leur temps moins contrôlée qui était à double tranchant, car ils avaient probablement peu l'habitude d'un travail autonome même si l'organisation de l'entreprise est souvent structurée autour de projets, liés aux exigences de la mode. Ceux qui les ont remplacés sont, au contraire en complète adéquation à tel point qu'ils ont du mal à se situer comme télétravailleurs.

De leur côté, les salariés connectés à Lotus Notes ont eu l'impression de travailler davantage. Ils avaient le sentiment d'être moins assistés sur cette activité. On leur demandait de formaliser les échanges (consignes, description des tâches etc.) en particulier en les écrivant. Ce qui ne convenait pas à bon nombre d'entre eux : certains avaient peur que la communication orale interactive se perde (et l'on connaît le poids de l'oral dans la culture des petites et moyennes entreprises) et d'autres n'aimaient pas écrire, par peur par exemple de faire des fautes d'orthographe ou de français. Rappelons, en outre, que l'entreprise était en phase de formalisation par rapport aux procédures-qualité. Il y a eu vraisemblablement "overdose".

Aspects juridiques

Sur ce point, la phase de négociation initiale entre partenaires a été assez réduite car les besoins d'une telle forme de travail étaient, pour partie, artificiels. Il s'est agi d'un concours de circonstance plus que d'une réelle demande émanant des salariés ou d'une volonté politique de la direction. On a, cependant, négocié un accord sur le travail alterné avec les représentants du personnel pour l'expérience de télétravail.

Aspects techniques

A la différence de la première messagerie interne CCNet, la formation à LotusNotes a été, de l'avis même des dirigeants, globalement insuffisante, la prise en charge bureautique a posé problème (mauvaise réplique, difficultés de routage etc.) : 6 mois après les débuts de l'installation, on peut dire que la prise en main du logiciel n'était pas réalisée.

A l'opposé, et pour des raisons inverses, l'équipement des commerciaux en portables équipés de Windows CE qui leur permettent d'accéder aux données de l'entreprise sous Virtual Private Network et qui répondent à des besoins bien identifiés est tout à fait positif.

Bilan

A propos de Lotus Notes, pour les dirigeants finalement, le rapport coût humain/efficacité s'est avéré négatif. Ce groupware existe toujours mais ne fonctionne que sous une forme simplifiée (messagerie). Il apparaît clairement que la mise en place et l'accompagnement du projet a été déficitaire.

Le télétravail s'intègre peu à peu dans les formes normales possibles de travail (trois télépendulaires motivés et vingt-deux nomades).

Les dirigeants de Joyau SARL ont vraiment le sentiment que l'avenir est dans le partage d'informations et dans la réorganisation des services. On cherche, de plus, à développer des solutions d'Echanges de Données Informatisées (EDI) et des sites-vitrines sur Internet de façon à promouvoir la vente à l'export. L'Intranet touche toutes les fonctions de l'entreprise, à partir des commerciaux en particulier.

Parti d'un projet de télétravail pendulaire, la réorganisation du travail s'accroît du côté des nomades et de l'extension de l'Intranet.

Cas Télésigos

Caractérisation du cas

Il s'agit d'une société de téléseices (téléseisie, traduction, administration des entreprises, transcription de conférences, gestion) avec sa propre organisation, en grande partie externalisée, créée à Paris en 1989. Une filiale a été montée en Angleterre en 1994. La société met ainsi en réseau, dans une structure commune, plus de 100 personnes (une dizaine au siège parisien). Le C.A. concernant les personnes en C.D.I. se monte à 70 % du CA total (23 MF en 1996). La production est répartie dans les zones rurales de l'Est et du Sud-Ouest du territoire français.

Télésigos propose trois types d'organisation du télétravail :

- le travail en télécentres (65 %) ;
- le télétravail salarié à domicile (10 %) ;
- la sous-traitance (indépendants en temps partagé : 25 %).

Il faut souligner qu'à la fondation de l'entreprise, celle-ci ne fonctionnait qu'avec des télé salariés.

Télésigos a mis en place des solutions de télétravail dans la mesure où le métier de base, en lien avec les conditions économiques, est aujourd'hui en pleine mutation. Ce type d'activité tertiaire se développe et se diversifie actuellement grâce aux usages intensifs et élaborés des technologies de communication qui permettent de traiter les données de n'importe quel endroit, en réduisant les coûts, les délais et en assurant une aussi bonne qualité de travail. L'objectif est d'apporter une valeur ajoutée importante aux clients. Elle a ajouté à ses activités initiales la transcription/synthèse de réunions et la sous-traitance de tâches de back-office.

La tendance est d'augmenter le pourcentage des indépendants.

Aspects sociaux et organisationnels

Les innovations sociotechniques ont permis le développement d'activités délocalisées, hors des murs de l'entreprise (qui ne regroupe plus que la direction, le secrétariat de celle-ci et des commerciaux de passage). Une part importante des télétravailleurs se retrouve ainsi en télécentre : en effet, la présence physique et le lien social qui en découle leur permet, tout en profitant des installations technologiques, de trouver également des aides sur place, par exemple en termes de maintenance (ce qui n'est pas le cas des télétravailleurs à domicile). Par ailleurs, l'intérêt de la proximité physique des membres d'un groupe se trouve souligné.

Cette situation pose d'ailleurs la question de la constitution du collectif d'entreprise : avec une organisation éclatée, il est difficile de faire travailler ensemble des travailleurs distants. Même si les technologies de type groupware le permettent matériellement, leur usage très codifié par le concepteur entraîne des difficultés dans l'organisation du travail (nécessité d'une définition préalable précise des tâches à coordonner, par exemple) et dans la mise en place de règles sociales indispensables au fonctionnement d'un groupe.

D'autant plus que celui-ci est souvent constitué par projet. Sa composition peut donc éventuellement varier d'une mission à l'autre. Par ailleurs, quand une entreprise comme Télésigos est constituée à la fois de travailleurs en télécentre et à domicile, se pose aussi le problème de l'intégration des télétravailleurs à domicile dans le collectif de travail majoritaire.

Le management à distance implique nécessairement le contrôle des tâches ou des missions à réaliser. Or, le directeur ne peut pas "imaginer que chaque salarié soit sous un système de vidéosurveillance". Ce qui

compte, ce sont les délais, les coûts et la qualité du travail. Il faut donc avoir une certaine confiance dans la qualité de travail des salariés. Cette confiance ne se met en place et perdure que s'il existe un minimum d'autonomie et de responsabilisation. De telles visées managériales s'appuient en premier lieu sur un réel échange d'information entre les salariés et le manager, de façon à mettre en place un véritable collectif de travail.

Aspects conditions de travail

Certaines des activités se font individuellement, d'autres se font en équipe. Cela dépend de la tâche et de la localisation des personnes en un même endroit (télécentre) ou non. Dans ce cas, l'outil de travail collaboratif utilisé est Lotus Notes. Chacun organise son temps comme il le souhaite. Il y a donc un grand avantage de souplesse et de flexibilité dans l'organisation du temps de travail.

La difficulté se situe au niveau des salariés travaillant à domicile. Il n'y a pas de problème d'isolement. C'est surtout une question d'investissement dans le travail et de limite entre vie professionnelle et vie privée qui se pose.

En ce qui concerne les télécentres, la contrainte s'exprime en termes de confidentialité des informations pour les différentes entreprises représentées et concentrées dans un même local.

Le troisième risque d'achoppement se situe plus globalement au niveau des responsabilités à assumer vis-à-vis de l'activité professionnelle : télétravailler implique une certaine autonomie, une prise d'initiatives. Il y a donc là une marge de manœuvre en terme de liberté qu'il faut savoir gérer. Certains doivent apprendre à mieux le faire.

Aspects juridiques

Inciter les travailleurs à être indépendants sur le plan juridique et non plus seulement télé salariés, comme cela se fait à Télésigos, c'est leur proposer le choix de la responsabilité de leurs actes et d'une plus grande liberté dans l'organisation de leur travail. Cette proposition est donc faite régulièrement aux anciens salariés. Le directeur, en cas de modification du statut d'un membre du réseau, veille à ce que Télésigos ne soit pas le seul client du nouvel indépendant.

Aspects techniques

Il s'agissait en utilisant Lotus Notes de faciliter les relations et les communications entre personnes. Mais cet outil, apparu comme trop compliqué et contraignant, n'a pas répondu aux attentes et aux habitudes des salariés, des clients et des dirigeants : une solution interne, propre à l'entreprise, sur Internet a donc été développée. Cependant, pour être performant, il faut savoir évoluer et rester en lien avec les tendances du marché. Le leader sur le marché étant Microsoft, Télésigos devra peut-être finalement s'adapter à cet outil pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire aux clients en terme de compatibilité.

La vitesses de réponse aux clients a été aussi fortement accrue par la transmission par satellite des données. En outre, les salariés sont également très motivées par le caractères high-tech des outils de travail et les formations qu'on leur propose.

Bilan

La mise en place du télétravail a permis de maintenir dans leur implantation géographique d'origine du personnel très qualifié. En terme d'aménagement du territoire, cette entreprise est particulièrement acceptée et reconnue comme constitutive d'une forme de développement des activités en zone rurale.

Le dynamisme avéré de l'entreprise est également souligné par le fait que Télésigos n'est plus aujourd'hui considérée comme une entreprise "débutante" dans l'activité de télésecrétariat ou de télétraduction, mais comme en expansion et diversification constantes.

Cas "Piron Informatique"

Caractérisation du cas

Il s'agit d'une société créée en 1989 et qui est devenue pionnière dans le domaine de l'édition de logiciels de Gestion Electronique de Documents. L'entreprise Piron se situe dans un secteur d'activité très innovant, lié à l'émergence puis au développement des technologies d'information et de communication. La G.E.D est, en effet, une des modalités d'échanges de données par laquelle bien des P.M.E. entrent dans le monde du "business" électronique. De prime abord, l'entreprise n'était pas particulièrement intéressée par le télétravail. Son activité économique actuelle ne l'y incitait pas.

Une salariée-cadre a demandé, spontanément, à télétravailler pour des raisons de convenances personnelles. La société étant située en région Ile de France, les durées de déplacement domicile-entreprise étaient très lourdes à gérer et un temps précieux était perdu dans des trajets interminables et fatigants. Après un essai de 3 semaines, salariée et dirigeant ont été d'accord pour poursuivre l'expérience sous la forme de télétravail à domicile.

Aspects sociaux et organisationnels

On peut comprendre l'accord obtenu comme un désir, de la part du dirigeant d'entreprise, de ne pas perdre les compétences d'une salariée qualifiée et efficace

Les difficultés sont apparues essentiellement dans les relations avec les collègues : en effet, il semblait difficile de faire accepter à ceux-ci le statut de télétravailleur. Le problème d'isolement ne se posait pas particulièrement, si ce n'est l'accès déficitaire à certaines données informelles (relations sociales). Ce qui du même coup, rendait difficile la continuité du lien social dans le groupe de travail. Cette situation a d'ailleurs provoqué des frictions entre la salariée et ses collègues qui ont souvent attendu qu'elle fasse des faux pas, ou qui cherchaient à voir si elle était capable d'assumer son travail avec la même qualité que lorsqu'elle était dans l'entreprise.

L'activité a donc rapidement été aménagée de façon, pour la salariée, à revenir à l'entreprise 2 fois par semaine (télétravail pendulaire).

Aspect conditions de travail

Un autre problème a été de savoir faire la coupure entre vie professionnelle et vie privée. Pendant le temps (assez court finalement) de l'expérience, il a été difficile à la télésalariée de faire comprendre à son entourage proche qu'être à domicile ne signifiait pas être disponible constamment pour les tâches familiales (cuisine, enfants, administration, etc.). Son milieu lui renvoyait ainsi une image professionnelle également dévalorisée parce que "hors les murs" de l'entreprise. Sa présence "à la maison" offrait aussi une opportunité pour récupérer des compétences ménagères ou parentales à temps complet. Enfin, un autre niveau de difficulté a été celui de l'image de la télétravailleuse, classée, dans son environnement social (amis, voisins) comme mère au foyer ou comme chômeuse.

Aucune reconnaissance sociale de la spécificité de sa situation n'a donc été obtenue ni en entreprise ni chez elle.

Aspects juridiques

La mise en œuvre du télétravail a été simplement réactive et n'a pas été intégrée dans une réflexion en terme de statut. Encore moins dans un débat sur l'évolution des formes d'organisation du travail ou sur l'incidence de la situation créée par rapport au collectif. La salariée a fait émerger une demande marginale ; sa mise en œuvre est restée limitée à une négociation orale entre deux interlocuteurs.

Bilan

L'activité de télétravail s'est arrêtée avec le rachat de l'entreprise et le refus du nouveau dirigeant à laisser exercer une activité professionnelle plus difficile à gérer pour lui (crainte d'une perte de contrôle sur la salariée, confiance non établie, pas de délégation).

La société a été depuis lors revendue à un plus grand groupe.

Cas "S.R.C"

Caractérisation du cas

L'entreprise S.R.C. est une P.M.E implantée dans la région Rhône-Alpes. Créée en 1980, en regroupant les deux cabinets individuels de ses fondateurs, elle s'est développée régulièrement pour atteindre aujourd'hui, avec l'ensemble de ses filiales,

- 32 MF de chiffre d'affaires ;
- 75 personnes ;
- plus de 2 000 clients, TPE et PME de toutes tailles.

L'activité s'exerce sur quatre sites géographiques différents, deux sur LYON et sa banlieue, un sur PARIS, un sur GRENOBLE. Elle est relativement diversifiée : dans le domaine de la finance, elle se donne pour mission de conseiller les sociétés, les indépendants ou les particuliers quant à la viabilité d'un projet, de les aider dans les démarches à suivre (juridiques, fiscales, sociales) et de les soutenir dans l'approche comptable (aide à la direction administrative et financière de l'entreprise, contrôle de gestion, fusions-acquisitions, trésorerie, audit financier). L'entreprise propose aussi des missions de commissariat aux comptes.

La société fait partie des associés très actifs d'un réseau national, qui regroupe 30 cabinets associés, exerçant dans les principales grandes métropoles Françaises. Pour répondre aux besoins de tous, les cabinets du réseau avaient besoin d'une culture et d'images communes. Il convenait d'organiser la circulation de l'information, les forums d'échange et la possibilité de mettre en commun des ressources pour réaliser les prestations et les produits-conseils à proposer aux clients.

En interne, le métier est composé de différentes tâches précises réparties en fonction des diplômes, mais aussi de l'expérience professionnelle de chacun. L'organisation implique que chaque tâche soit vérifiée et contrôlée par le supérieur hiérarchique. En dehors de l'activité de conseil proprement dite, certains salariés font l'interface entre l'entreprise S.R.C. et ses clients, notamment l'assistante de direction, et de manière plus administrative, les standardistes et les secrétaires. Par ailleurs, 3 informaticiens ont un statut particulier : ils travaillent dans cette entreprise en co-traitance.

Aspects sociaux et organisationnels

Le projet a été initié par l'un des dirigeants (le Président Directeur Général). En effet, celui-ci est convaincu que les entreprises, et notamment les P.M.E, jouent leur avenir avec l'usage de Technologies de l'Information et de la Communication. Afin de répondre à ces attentes de productivité, d'efficacité, de concurrence, le dirigeant a fait appel à un cabinet de conseil en management des T.I.C.

Dès 1993, un groupe de pionniers était créé au sein du réseau. La messagerie électronique, différentes bases d'échanges autour d'une revue de presse, d'une base de données des relations publiques utiles, du réseau international BKR, de préparation des réunions générales, devaient constituer l'embryon de l'activité virtuelle collective.

À S.R.C. même, et après discussions avec les dirigeants, le responsable informatique et l'assistante de direction, il a été décidé de former un groupe pilote interne, composé d'une vingtaine de personnes qui seraient formées et qui utiliseraient Lotus Notes de manière à cimenter le projet et à motiver les autres salariés avant de l'étendre à l'ensemble de l'entreprise, puis au réseau de façon homogène.

Aspects conditions de travail

Après une courte formation en interne, les personnes connectées ont travaillé comme elles le souhaitent sur Lotus Notes, sachant que toutes se trouvaient au même endroit et qu'aucune n'avait d'ordinateur portable. Généralement, elles se connectaient en début de journée pour connaître les informations diffusées sur le réseau et en fin de journée pour mettre les bases de données à jour.

Plusieurs avantages et inconvénients ont été notés : le gain de temps apparaît comme l'élément le plus important aux yeux de la plupart des connectés : Notes facilite leur travail en évitant de multiplier les informations individuelles, en systématisant les envois...

Ensuite, sur le plan du travail en temps et espace partagés (domicile personnel - domicile client), Lotus permet un travail très souple, flexible, approprié aux activités intellectuelles individuelles qui caractérisent le métier.

Aspects techniques

Le groupe S.R.C. avait un niveau très inégal de ressources, puisque le siège de LYON cumulait la majorité des équipements informatiques de pointe, les compétences spécialisées, telles que Informatique et réseaux, Droit des Affaires, Droit social, et les compétences sectorielles basées sur les experts-comptables diplômés et le département Audit. Il a donc été cherché une solution dans la mise en place d'un réseau Client-Serveur de groupware. Le produit Notes, puis le serveur Domino de l'éditeur Lotus ont constitué le soutien logistique majeur de cette opération.

Bilan

Le dispositif n'est, pour le moment, pas vraiment employé par tous, car son utilité est toute relative : les salariés sont dans un même lieu de travail ; ils ne travaillent pas en équipe ; quant ils ont à aller chez un client, peu d'entre eux sont équipés d'un ordinateur portable... il y a donc peu d'intérêt pour eux à modifier leurs pratiques.

Les relations entre salariés n'ont donc pas changé, l'organisation du travail non plus.

Cependant, le serveur Domino de S.R.C. relie aujourd'hui une vingtaine de clients Notes, dont une grande partie est encore au siège mais auxquels se mêlent les animateurs des bureaux de PARIS et de GRENOBLE.

C'est pourquoi le dispositif a démultiplié les actions du Secrétaire Général et a constitué un véritable vecteur d'échanges.

Globalement, le projet Lotus Notes est donc toujours d'actualité. Le dirigeant souhaite que ses salariés s'approprient cet outil pour que, dans le futur, tout le monde puisse télétravailler de chez le client ou de chez soi.

Il a été envisagé de construire l'intranet du groupe S.R.C. grâce à un réseau téléphonique privatif (basé sur des lignes louées), où l'ensemble des bureaux du groupe se partageraient applications et fichiers. Parmi les ressources partagées, l'ensemble de la base documentaire serait numérisée et stockée sur le réseau, qu'il s'agisse de la documentation technique ou des archives des entreprises clientes. L'intranet serait ouvert sur le réseau professionnel national grâce au groupware, avec quelques bases communes.

Cas "Multilog"

Caractérisation du cas

Présentation de l'entreprise

Multilog est une SSII (Société de Services en Ingénierie et Informatique) de 4000 personnes environs, basée en France et en Allemagne.

Nous considérerons plus particulièrement un service de Multilog : le SET (service d'établissements publics et services d'état), qui compte une centaine de salariés et qui est basé à Paris.

L'activité de SET consiste à proposer des services dans le domaine informatique auprès d'établissements publics et les services de l'état.

Ces services informatiques sont variés et vont de la classique informatique de gestion à des services plus tournés vers l'Internet.

Caractérisation du télétravail

Une dizaine de personnes (le plus souvent des chefs de projet ou des membres de la direction) travaillent parfois de chez eux. Mais cette pratique est ponctuelle et toujours liée à un contexte précis (tâche demandant de la tranquillité). On ne peut pas réellement parler de télétravail.

Cependant, c'est dans ce contexte qu'un salarié a réussi à faire accepter par sa direction de systématiser cette pratique depuis 1 an (septembre 97).

Il s'agit d'une femme, directrice de projet et consultante, membre de l'équipe de direction.

A ce titre, elle co-encadre des projets (en assistance à un chef de projet principal) et/ou travaille de manière assez indépendante sur des missions de conseil.

Cette personne s'est spécialisée ces derniers temps dans le domaine de l'Internet, qui d'une part lui permet de satisfaire son goût de l'innovation et d'autre part est plus compatible avec le télétravail.

Aspects sociaux et organisationnels

Contexte de la mise en place du télétravail

L'idée et la demande de télétravail est venue de la salariée. Cette personne travaillait depuis plusieurs années à Multilog. Après plusieurs années passées à Paris, elle a été amenée à déménager aux environs d'Orléans, pour des raisons personnelles.

Dans un premier temps, cela n'a pas posé de problème car elle travaillait pour un client situé aux environs de son domicile. Elle n'avait donc que rarement à se rendre à Paris sur le site de Multilog.

Cependant, lorsque cette mission a pris fin elle n'a pas voulu envisager de faire des déplacements quotidiens entre son domicile et son travail. Elle a alors étudié plusieurs solutions, en particulier celle de trouver un nouvel emploi aux environs de son domicile.

Multilog, et plus particulièrement le responsable de la salariée ont souhaité garder cette personne au sein de leur structure. Il a donc alors été envisagé de trouver une solution qui rende compatible la vie privée de cette personne avec son travail à Multilog.

Organisation du télétravail

Suite à ces négociations, un système de télétravail pendulaire, couplé à un temps partiel (80%, instauré déjà auparavant) a été mis en place. Il a été décidé que cette personne travaillerait 2 jours par semaine chez elle et 2 jours par semaine sur le site de Multilog, avec pour ces jours-là, des horaires adaptés à ses horaires de train¹.

Cependant, ce rythme de travail peut varier dans la pratique, la télétravailleuse s'autorisant une souplesse, en fonction de ses contraintes de travail. La télétravailleuse organise son travail et répartie les différentes activités en fonction de l'alternance de périodes de télétravail et des périodes de travail sur le site de l'entreprise.

Les 2 jours passés à l'entreprise sont surtout dédiés au relationnel avec les collègues et la direction. La télétravailleuse consacre ces journées en réunions et séances de travail avec les membres de son équipe.

Elle choisit de venir les jours où elle pourra prendre part à certaines réunions institutionnelles stratégiques. Cela lui permet de garder contact avec la direction de l'entreprise et de faire preuve de son appartenance à l'entreprise. Par ailleurs, ses collègues font l'effort aussi de s'organiser en fonction de ses venues (ce qui peut parfois poser pour certains d'entre eux)

Aspects santé et conditions de travail

La télétravailleuse est satisfaite de son statut et souhaiterait le prolonger.

Elle apprécie d'avoir pu conserver son poste et l'intérêt qu'il présentait tout en préservant sa vie de famille.

Le télétravail lui permet de gagner une dizaine d'heures de déplacement par semaine.

Elle apprécie aussi de gagner en efficacité, du fait de la plus grande capacité de concentration qu'offre le télétravail.

Aspects légaux et juridiques

Cependant la mise en place de ce mode de fonctionnement n'a fait l'objet d'aucune formalisation ni contractualisation. De ce fait, aucune instance extérieure n'est intervenue.

Des négociations ont eu lieu, mais de manière informelle et sur le mode de relations de personne à personne (entre la salariée et son responsable). Il semblerait qu'il n'y ait pas eu réellement de décision collégiale (ce dont se plaignent certaines personnes membres de la direction et peu favorables à cette situation). Il s'agissait donc d'un accord tacite, passé entre la télétravailleuse et son responsable direct.

Aspects techniques

Le matériel de travail et de communication (PC, fax/modem, ligne téléphonique) a été installé sur le lieu de travail de la télétravailleuse, à la charge de l'entreprise.

Le matériel utilisé est tout d'abord du matériel informatique : ordinateur et logiciel de travail. Par ailleurs, divers outils de communication sont utilisés : téléphone, fax, modem, internet, mail.

La télétravailleuse a pris en charge l'installation de ce matériel.

La connexion avec l'entreprise (accès au mail) depuis le domicile de la télétravailleuse, a été rendue possible du fait d'un travail général mené à Multilog indépendamment de ce cas de télétravail.

Bilan

On peut dire que cette expérience est un succès en ce sens que le télétravail fonctionne et qu'il est reconnu.

Le collaborateur principal de la télétravailleuse (un chef de projet) est relativement satisfait.

Le responsable du service soutient la télétravailleuse.

Cependant certains membres du service (collaborateurs plus indirects ou d'autres membres de la direction) sont moins favorables à cette situation.

1 - départ à 17h, chose assez exceptionnelle en région parisienne pour un cadre ...

Cependant, il n'est pour l'instant nullement question d'étendre l'expérience.

On parlera donc de succès relatif.

Le télétravail a été mise en place pour permettre à Multilog de conserver une ressource dont il souhaitait ne pas se séparer. Cependant, la mise en place du télétravail et son maintien dépendent finalement en grande partie de la relation privilégiée entre la télétravailleuse et son responsable.

Cela confère à cette situation une certaine précarité² à la situation.

Le succès du télétravail et son efficacité tiennent à plusieurs éléments :

- d'une part, la fonction de la télétravailleuse qui lui confère une relative autonomie ;
- ensuite, la bonne volonté des collaborateurs directs et leurs capacités à s'adapter à ce mode de collaboration à distance (ce qui rend encore une fois la situation de télétravail précaire et soumise au maintien de quelques personnes) ;
- le caractère de la télétravailleuse, son autonomie, sa capacité à maintenir des liens sociaux et une collaboration efficace à distance ;
- l'appartenance ancienne de la télétravailleuse au groupe, ayant permis au préalable la mise en place d'un réel lien social, fondement de l'actuelle communication ;
- enfin, le domaine sur lequel travaille la personne : internet.

Les points posant problèmes sont les suivants :

- la télétravailleuse n'a pas accès au serveur de données, elle est donc dépendante de quelqu'un en interne pour récupérer ou envoyer des documents ;
- quand la télétravailleuse est sur site, elle doit assumer de nombreuses tâches et ses collaborateurs directs la trouvent peu disponible dans ces moments là ;
- la situation de télétravail est précaire et dépend de personnes particulières (le directeur, de proches collaborateurs privilégiés...).

2 - surtout au vu d'autres situations, cf. ; cas Carrébis

Cas "UCT"

Caractérisation du cas

Présentation de l'entreprise

UCT est une PME Lozérienne de 12 personnes où le télétravail est pratiqué à plusieurs niveaux. A ce titre, UCT a participé au plan de la DATAR en 94.

UCT propose des prestations de conseil et assistance en gestion (comptabilité et finance) plus particulièrement destinés aux réseaux de franchise. Ces prestations s'adressent tant aux magasins faisant partant de la franchise qu'aux centrales de franchise.

Les prestations proposées consistent à fournir :

- des outils de saisie et de transfert des données ;
- des services de traitement et restitution après analyse.

Le fonctionnement et l'originalité des prestations d'UCT reposent sur le principe du téléservice. Les clients transmettent leurs données via le réseau numéris, le traitement et l'analyse se fait à distance du client, le retour d'information vers le client se fait ensuite, soit, par courrier postal soit via intranet.

Ce point semble être un indicateur de la culture d'entreprise, intégrant le travail à distance et la communication via les NTIC³.

La direction et la plus grande partie des salariés d'UCT sont basés en Lozère. Cela correspond à un choix de la direction d'installer la PME dans cette région peu développée d'un point de vue économique. Cette implantation a été rendue possible du fait du téléservice.

Caractérisation du télétravail

On observe le télétravail à plusieurs niveaux au sein de UCT :

- 3 salariés travaillent depuis 3 ans (97) aux environs d'Orléans (Ingre), éloignés du reste de l'entreprise. Ces salariés ont mis en place des stratégies de télétravail vis-à-vis de leurs collègues de Mende. Ils constituent la majeure partie de l'équipe informatique.
- Le 4^e membre de l'équipe informatique est basé à Mende. Il est donc distant des collègues de son équipe. Il a donc du mettre en place des stratégies de télétravail à distance avec ses collègues informaticiens.
- Un salarié, rattaché au site de Mende, pratique le télétravail pendulaire à domicile depuis 6 mois (fin 98). Il travaille 2 jours par semaine sur le site de Mende et 3 jours à son domicile, à Aubenas. Il a donc eu lui aussi à mettre en place une stratégie de télétravail avec ses collègues de Mende et d'Ingre.

En ce qui concerne les salariés à Ingre, l'existence de ce site de télétravail, trouve ses origines dans :

- des raisons stratégiques : l'entreprise UCT a ainsi une antenne aux environs de Paris, tout proche de la franchise de son premier et principal client ;
- des raisons personnelles : l'encadrant de cette équipe souhaitait rester dans la région d'Orléans.

En ce qui concerne le salarié télétravaillant à Aubenas, les raisons de ce mode de fonctionnement sont uniquement personnelles : le salarié souhaitait réduire ses déplacements.

Aspects sociaux et organisationnels

Il est tout d'abord important de noter que dans cette entreprise, la mise en place du télétravail a été l'objet d'une démarche réfléchie, afin d'optimiser ce mode de travail.

Le télétravail a été instauré pour des personnes et fonctions qui convenaient à ce mode de fonctionnement : fonction impliquant un travail relativement indépendant (consultant, mission autonome).

A l'opposé, il a été directement exprimé que le télétravail ne serait pas compatible avec certaines personnes de l'entreprise pas assez autonomes ou certaines fonctions demandant une collaboration directe avec les collègues (contrôleur de gestion ayant à travailler en binôme, fonction d'encadrement direct, fonction de services internes).

Par ailleurs le télétravail est associé à des entrevues en face à face régulières des télétravailleurs avec leurs collaborateurs directs.

Ainsi, le télétravailleur à domicile est présent en entreprise 1 ou 2 jours par semaine. Il s'agit donc de télétravail pendulaire.

Le responsable de l'équipe informatique, basé à Ingre, visite régulièrement ses collègues de Mende.

La direction est régulièrement en déplacement dans les locaux de Ingre ;

Par contre, deux des salariés de Ingre, voient très rarement leurs collègues de Mende. Mais ces personnes ont peu à collaborer avec leurs collègues de Mende et finalement passent le plus souvent par l'intermédiaire de leur responsable (qui lui va souvent à Mende).

Par ailleurs, les télétravailleurs sont en communication quotidienne à distance avec leurs collègues, que ce soit par le biais du téléphone, du mail, du "chat" ou du partage d'applications.

Aspects légaux et juridiques

Dans le cas des personnes travaillant à Ingre, le travail à distance a été formalisé sous forme d'une seconde agence.

Dans le cas du télétravailleur d'Aubenas, aucune formalisation contractuelle n'a été faite. Il s'agit d'un accord tacite passé avec le dirigeant, basé sur la confiance. Le salarié ressentira le besoin de formaliser cela, si la direction devait changer ou évoluer (arrivée de nouveaux partenaires dans la direction de l'entreprise).

Dans tous les cas il n'y a eu aucune intervention d'instance extérieure.

Les conditions d'arrêt de ce mode de fonctionnement n'ont pas été explicitement évoquées. Dans le cas du télétravailleur à domicile, il a été simplement évoqué une période d'essai de 6 mois. Suite à cette période, l'expérience a été reconduite.

Aspects conditions de travail

Les télétravailleurs sont satisfaits de leur statut. Ils apprécient de pouvoir travailler avec des collègues distants, sans avoir à assumer de trop fréquents déplacements.

Globalement on peut parler d'une amélioration des conditions de travail et de vie. Le télétravailleur travaillant à domicile, apprécie notamment de pouvoir mieux se concentrer, et ainsi d'être plus efficace.

De son point de vue, le télétravail lui permet de gagner :

- non seulement en temps de déplacement, mais aussi...
- en souplesse d'horaires (il peut, en cas de nécessité, plus facilement adapter ses horaires de travail à d'éventuelles contraintes personnelles)...
- voire même en durée du travail.

En effet sa plus grande efficacité lui permet de réaliser ses "tâches" plus rapidement, et ainsi il aurait plutôt tendance à diminuer son temps effectif de travail.

Aspects techniques

Le matériel de travail et de communication a été installé sur le lieu de travail des télétravailleurs, à la charge de l'entreprise.

Dans le cas de l'équipe de Ingre, le local est fourni par l'entreprise.

Dans le cas de la personne télétravaillant à son domicile, elle a mis à disposition de son travail, une pièce de son domicile.

Le matériel utilisé est tout d'abord du matériel informatique : ordinateurs et logiciels de travail. Par ailleurs, divers outils de communication sont utilisés : téléphone, fax, modem, internet, mail, "chat", connexion au serveur.

Les personnes télétravaillant étant soit directement les informaticiens de l'entreprise (équipe de Ingre), soit une personne très compétente en informatique (télétravailleur de Aubenas) ; la gestion du matériel est donc prise en charge directement par les télétravailleurs.

Le télétravail trouve ainsi en partie son succès dans les conditions matérielles et de communication. Il y a une large utilisation du téléphone et des NTIC⁴ classiques (mail, internet) mais aussi un accès au serveur de données, qui accorde une réelle liberté aux télétravailleurs. Ceux-ci peuvent accéder à tout moment aux données de l'entreprise sans être dépendants de quiconque.

Bilan sur le télétravail dans cette entreprise

Le télétravail dans cette entreprise est un franc succès.

Les télétravailleurs, les collègues des télétravailleurs et la direction en sont satisfaits.

Le télétravail est tout à fait compatible avec l'efficacité de l'entreprise.

Le télétravail continue donc dans cette entreprise.

L'entreprise est ouverte à étendre l'expérience, mais sous certaines conditions. De l'avis de tous (télétravailleurs, collègues, direction) le télétravail n'est compatible qu'avec certaines fonctions et dans certaines conditions (personnalité du salarié, ancienneté du salarié, fonction).

Cependant, pour l'instant aucun projet de nouveau télétravail n'est en cours

On peut identifier plusieurs raisons à ce succès :

- Culture d'entreprise : autonomie et NTIC.
- Choix réfléchi des conditions de télétravail : la bonne personne, la bonne fonction.
- Télétravail pendulaire.
- Communication à distance quotidienne et spontanée.
- Conditions matérielles favorables : NTIC et serveur de données.

Cas "Carrébis"

Caractérisation du cas

Présentation de l'entreprise

Carrébis est une PME récente (créée en 97) basée à Paris. Elle comprend 18 personnes. Cette PME propose des services dans le domaine de l'Internet (conception et réalisation de sites principalement). Carrébis fait partie d'un grand groupe, tout en étant une structure indépendante.

Caractérisation du télétravail

En Janvier 98, Carrébis a recruté un consultant qui, dès le début, a télétravaillé depuis son domicile. Le télétravailleur est un consultant dans le domaine de l'Internet et a été directement recruté comme télétravailleur, à sa demande.

Il s'agit d'une personne qui avait déjà eu auparavant une expérience du télétravail et qui cherchait à l'époque spécifiquement un poste à mi-temps et en télétravail.

Carrébis a accepté ces conditions, car cela correspondait aussi aux intérêts de l'entreprise :

- la taille de l'entreprise ne permettait pas un poste à plein temps de consultant ;
- par ailleurs, le télétravail pouvait être vu comme une solution au problème de locaux qui existait à l'époque.

Cette expérience de télétravail aura duré peu de temps, puisque le télétravailleur a été licencié un an et demi après son arrivée (juin 99).

Aspects sociaux et organisationnels

Le télétravailleur était à mi-temps et il a été convenu qu'il pratiquerait le télétravail pendulaire en venant 1 jour par semaine sur le site de Carrébis, plus particulièrement le Mardi.

Le télétravailleur était ensuite libre de travailler les jours qui lui convenaient pour compléter son mi-temps, à condition de prévenir de son planning à l'avance.

Le télétravailleur a dès le début travaillé sur des missions très indépendantes, sur lesquelles il était le seul intervenant. De ce fait, il n'avait pas de collaboration directe avec les autres membres de Carrébis et était relativement déconnecté du reste de l'entreprise.

Pourtant le télétravailleur a tenté de mettre en place une communication et un travail collaboratif, à travers l'envoi de nombreux mails.

Cependant cela a été vécu par les personnes de Carrébis comme une inflation d'informations et de mails, perturbante et difficile à gérer.

La raison principale invoquée par la direction pour expliquer le licenciement du télétravailleur est le manque de missions correspondant aux compétences pointues du télétravailleur. Mais ont été évoquées aussi la difficulté d'intégration du télétravailleur et la difficulté à gérer à distance un salarié (pour l'impliquer dans des missions et une équipe).

Le télétravailleur, quand à lui, met ce licenciement et cet échec sur le compte des mentalités de ses collègues, non prêts pour une collaboration à distance.

Aspects santé et conditions de travail

Pour le télétravailleur, le télétravail était la condition sine qua non de l'embauche.

Pour des raisons personnelles, il vit dans une zone rurale. Or son métier, orienté haute technologie, offre principalement des postes dans des grandes villes. Souhaitant rendre compatible son métier et ses conditions de vie personnelles, et au vu des possibilités des NTIC, le télétravail lui paraissait être une solution idéale.

Aspects légaux et juridiques

Le télétravail a fait l'objet d'une mention spéciale sur le contrat de travail. Il n'y a eu aucune intervention d'instance extérieure.

Aspects techniques

Le matériel de travail et de communication (PC, fax/modem, ligne téléphonique) a été installé sur le lieu de travail du télétravailleur à la charge de l'entreprise.

Le matériel utilisé était tout d'abord du matériel informatique : ordinateur et logiciel de travail.

Par ailleurs, divers outils de communication ont été utilisés : téléphone, fax, modem, internet, mail.

Du fait de ses compétences dans le domaine, le télétravailleur a pris en charge l'installation de ce matériel.

Expériences antérieures de télétravail du télétravailleur

Le télétravailleur nous a aussi parlé de ses expériences antérieures de télétravail, qu'il nous semble intéressant de résumer ici. Il avait travaillé précédemment pour une entreprise spécialisée en audiovisuelle, pour laquelle il avait eu un rôle de conseiller dans le domaine de l'internet. Cet emploi avait, au niveau contractuel, un statut assez précaire et même dans un premier temps, assez particulier (Piges, intermittent du spectacle).

Ce contexte a permis de voir émerger une situation de télétravail, basée sur la confiance avec le responsable du télétravailleur.

Cependant, lorsqu'il y a eu un changement de responsable, cette relation de confiance ne s'est pas renouvelée avec le nouveau responsable. Les mauvaises relations avec cette nouvelle personne ont amené le télétravailleur à quitter cet emploi. Du point de vue du télétravailleur, le fonctionnement en télétravail posait problème à son nouveau responsable, ce qui rendait la collaboration très délicate et peu efficace.

Bilan sur le télétravail dans cette entreprise

Ce cas de télétravail est donc un échec, puisqu'il se solde par un licenciement, même si la direction insiste pour dire que les raisons sont extérieures au télétravail.

Cependant, le manque d'intégration du télétravailleur, dont se plaignait la direction semble pouvoir être directement reliée au télétravail.

En effet, le télétravail s'est mis en place dès l'arrivée du télétravailleur. Aussi aucun lien social fort n'a pu être tissé.

Le mi-temps a pu aussi contribuer à cette difficulté d'intégration.

Les expériences antérieures montrent aussi que le télétravail dépend parfois des relations personnelles du télétravailleur avec ses proches collaborateurs et/ou responsables hiérarchiques.

Mais cela illustre aussi à quel point une situation de télétravail, reposant sur un accord tacite et basée uniquement sur la confiance, est précaire et soumise au changement de direction et collaborateurs.

Cas "Reliance Développement"

Caractérisation du cas

RELIANCE développement a été fondée en 1997 par un sénateur du Rhône et est située à St Laurent de Cramousse. St Laurent est une bourgade située à environ 30 km de Lyon, dans les monts du Lyonnais. Cette région est montagneuse et difficile d'accès, surtout en hiver. L'équipe comprend 6 personnes, et les locaux de l'entreprise, ainsi que son siège social sont situés à St Laurent de Cramousse.

L'entreprise se lance sur le marché des nouvelles technologies avec pour activités principales l'infographie, la réalisation de sites internet et de CD-ROM.

Fin 1997 arrive un directeur général et l'entreprise se transforme en SA. En mai 98, Reliance développement s'adjoint une entreprise parisienne de développement informatique, qui devient Reliance Consultants, et parallèlement Reliance Ingénierie est créée à Grenoble. L'ensemble de ces entreprises est réuni dans le Groupe Reliance.

Dans un premier temps on se trouve donc dans une situation de télétravail "classique" bien qu'inversée par rapport aux exemples connus de télétravail pendulaire : un infographe et la directrice, habitant Lyon, télétravaillent 2 à 3 jours par semaine afin d'éviter des déplacements pénibles à St Laurent de Cramousse. Mais en avril 1999, le directeur général convainc le fondateur que l'entreprise ne peut se développer correctement en gardant une localisation si excentrée par rapport à ses clients, et certains de ses salariés.

La décision est donc prise de prendre des bureaux dans la tour "Crédit Lyonnais" à la Part-Dieu, le quartier d'affaires de Lyon.

Cependant, le siège social est maintenu à St Laurent de Cramousse, ainsi que deux emplois de secrétariat (dont les titulaires habitent sur place). Cette activité de secrétariat assure des tâches administratives (paie, secrétariat, comptabilité, déclarations sociales, etc.) pour l'ensemble du groupe Reliance (en collaboration avec le secrétariat parisien), donc aussi bien pour les salariés de Lyon que ceux de Paris ou de Grenoble, soit en tout 55 personnes.

De fait, on est donc passé graduellement d'une situation de télétravail à une situation de "télé-activité". En effet, les différentes équipes collaborent sur certains projets communs, par le biais d'internet essentiellement.

Aspects sociaux et organisationnels

En 1997-98, la nécessité de recruter des infographistes et autres spécialistes des nouvelles technologies oblige la direction à prospecter sur Lyon (ces métiers à haute qualification étant peu présents en milieu rural) et impose de négocier avec l'un d'entre eux, une solution de télétravail.

Le télétravailleur ne souhaite pas devoir faire l'aller et retour Lyon-St Laurent de Cramousse chaque jour, et une solution de télétravail pendulaire sur la base de 3 jours par semaine est trouvée.

Par ailleurs, la directrice a aussi une activité commerciale qui lui impose de fréquents déplacements à Paris ou chez des clients dispersés sur toute la France. De retour à Lyon, elle ne repasse pas par St Laurent de Cramousse et travaille chez elle. En moyenne, elle passe donc 1 à deux jours en clientèle, 2 jours à son domicile et 1 à 2 jours à St Laurent de Cramousse. Ces deux personnes sont donc les deux "télétravailleurs" de l'entreprise. Si l'activité de la directrice lui impose des retours aléatoires dans les locaux de l'entreprise (mais son rôle de responsable et directrice des projets implique malgré tout une présence régulière au sein de l'équipe), par contre l'infographe a un rythme plus régulier : 2 jours sur place chaque semaine. Cette alternance peut toutefois varier selon les phases des projets, car certaines impliquent beaucoup de contacts et de concertation avec les autres membres de l'équipe alors que d'autres (développement) lui permettent de passer une plus grande partie de son temps à domicile.

Dans la seconde phase, avec l'acquisition de locaux à la Part-Dieu, le jeu est inversé : les "sédentaires" de St Laurent de Cramousse sont maintenant les excentrés, et les anciens télétravailleurs sont présents tous les jours dans les nouveaux locaux.

Cependant les méthodes et l'organisation mises en place dans la première époque permettent de poursuivre une activité efficace : le téléphone, la messagerie et le transfert de fichiers pallient les inconvénients de cet éclatement géographique.

Aspects santé et conditions de travail

Dans la première phase, la directrice ressent douloureusement la difficulté de manager une équipe à temps partiel, et de préserver son activité commerciale et de suivi de projet, essentielles à la survie de l'entreprise. Elle se plaint de la fatigue excessive consécutive à cette activité éclatée en des lieux multiples, ainsi que de la difficulté de se déplacer entre Lyon et St Laurent de Cramousse en particulier en hiver : route difficile, risques d'accident, ces aller et retour sont vécus comme un important facteur de stress. Le télétravail intervient alors, pour elle comme pour l'infographiste, comme un élément essentiel d'équilibrage de l'activité afin de préserver sa santé. Il est vécu par elle comme un pis-aller, et par l'infographiste comme une condition sine qua non de la poursuite de son activité au sein de Reliance.

Pourtant, les conditions de travail de ce dernier ne sont pas excellentes : une pièce relativement exiguë est réservée au télétravail, mais l'ensemble du matériel est assez volumineux (grand écran, ordinateur, périphériques, imprimante, etc.) et prend l'essentiel de l'espace. Comme cette pièce est aussi utilisée comme chambre d'amis, l'espace de travail ne peut être utilisé en permanence.

Dans la seconde phase, nous passons d'une situation de télétravail à une forme de "télé-activité". Les problèmes de santé et conditions de travail sont alors rabattus sur les problèmes organisationnels, car chacun se trouve dans les locaux de l'entreprise.

Aspects légaux et juridiques

Pas d'avenant ni de mentions particulières dans le contrat de travail : pour la directrice, son activité commerciale "nomade" couvre les aspects de télétravail à domicile, et pour l'infographiste, il s'agit d'un arrangement à l'amiable.

Aspects techniques

Pour l'infographiste, dans la première période :

L'entreprise a prêté une partie du matériel, mais le reste provient d'une ancienne activité d'infographiste indépendant, et lui appartient donc. Les liaisons sont parfois de mauvaises qualité, et le changement de prestataire d'accès à internet était en cours lors de l'interview sur place.

Les connaissances spécifiques en informatique et télématiques liées à son métier lui permettent de gérer lui-même son installation sur le plan technique.

Il est à noter qu'une partie parfois importante de son télétravail consiste en activité d'auto-formation sur les évolutions matérielles et logicielles de l'infographie par le biais d'internet.

Bilan

Le bilan tiré de la première phase de télétravail "classique" est négatif pour la directrice, et, par contre, plus positif pour l'infographiste.

Mais pour la responsable, le télétravail est associé à des conditions de travail difficiles : il n'intervient que comme palliatif, pis-aller. Les aspects positifs du télétravail ne sont pas attribués au télétravail lui-même, dans la mesure où une situation plus "normale" de l'entreprise, à proximité des grands moyens de transport et des clients rendraient le même service : éviter des déplacements pénibles entre Lyon et St Laurent de Cramousse. Par contre, l'éloignement du collectif de travail est mal vécu, car elle a l'impression qu'elle ne peut diriger correctement son équipe en restant plusieurs jours sans venir dans les locaux.

Dans la deuxième phase, la réunion de l'ensemble de l'équipe "de production" en un même lieu est vécu très positivement par la directrice et, à un moindre degré, par l'ex-télétravailleur. Ce dernier regrette à mots couverts ses journées à domicile ; il ne souhaiterait pas revenir à la situation antérieure, mais quelques jours de télétravail par mois ne seraient pas pour lui déplaire. Il argumente sur la tranquillité, la possibilité de ne pas être dérangé dans certaines tâches absorbantes. Le fait de venir régulièrement dans l'entreprise permettrait selon lui de gérer les indispensables contacts et concertations avec l'équipe.

Par contre, la directrice s'estime très satisfaite d'avoir enfin des locaux sur Lyon, et l'ensemble de son équipe rassemblée autour d'elle. Elle insiste beaucoup sur la nécessité d'un collectif de travail rassemble en un lieu unique. Il faut sans doute y voir la contrepartie de la souffrance exprimée dans la situation précédente, mais aussi la volonté de pratiquer un "management de présence", qui exclue selon elle la possibilité de nouvelles expériences de télétravail. *"Si on me le demandait, je refuserais, j'ai besoin d'avoir les gens à proximité, très réactifs, à disposition pour me répondre..."*

L'argument de l'efficacité des solutions de travail à distance mises en place avec le secrétariat du siège social, ou avec les autres équipes de Paris et Grenoble, ne suffit pas à la convaincre de renouveler l'expérience.

Cas "Pomton Média"

Caractérisation du cas

Pomton média est un groupe français qui, bien qu'il ait failli être vendu à une société coréenne pour la somme symbolique d'un franc, représente aujourd'hui le n°4 mondial de l'électronique grand public. Avec un CA supérieur à 6.7 Milliards d'Euros en 1999 et 55,000 employés il est organisé en quatre activités :

- écrans et Composants ;
- produits Grand Public ;
- nouveaux Médias et Services ;
- brevets et Licences.

Pomton média est présent dans plus de 30 pays, en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Europe et en Asie, avec plus de 70 sites dans le monde. Il dispose de :

- 32 sites de production ;
- 28 sites de vente et distribution ;
- 5 sites de Recherche et Développement ;
- 5 sites pour les Brevets et Licences.

Responsable du "centre d'information brevets" de Pomton média pour le monde entier (pour toutes les filiales, US, France, Asie, etc.), au sein du service "Brevets et licences", MB pratique le télétravail depuis 2 ans et demi. Elle en a fait la demande suite au déménagement de l'entreprise (en fait elle travaillait chez Pomton DSR, qui a été délocalisée lors de la scission DRS/média, et n'a pas souhaité partir en province). Les nouveaux locaux sont éloignés de son domicile, et aménagés en "plateau de travail", sur lequel une soixantaine de personnes sont installées. Le bruit est important, et plusieurs personnes travaillent occasionnellement chez elles pour pouvoir se mieux se concentrer. Mais en dehors d'elle, seule une autre personne télétravaille "officiellement".

Son métier consiste essentiellement à faire de la veille documentaire sur les dépôts de brevets dans le monde entier, et à faire des recherches d'antériorité lorsque qu'un nouveau brevet est sur le point d'être déposé par Pomton. Elle est responsable de deux personnes (dont une à mi-temps), qui travaillent sur le site de l'entreprise. De plus, un projet de mise en commun de son service avec les ressources "documentation brevets" de RCA (devenu Pomton USA) lui a été confié en 1999.

Aspects sociaux, légaux et juridiques

M.B. a dû présenter un dossier de motivation argumenté (2 mois de préparation) devant une commission réunissant un représentant de la DRH, une représentant du CHSCT (médecin du travail) et des supérieurs hiérarchiques.

Elle a dû expliquer les avantages de cette formule ("vrai bureau détaché").

La DRH a été la plus difficile à convaincre. Selon M.B., l'employeur avait peur des retombées éventuelles (difficultés juridiques, justification du temps de présence, problème des assurances - le télétravailleur sera-t-il bien couvert ?).

Le projet ayant été accepté, son contrat de travail a été modifié. L'avenant précise ses lieux et horaires de travail, ainsi que la nature du matériel prêté par l'entreprise et installé à son domicile. L'avenant "télétravail" à son contrat est renouvelable annuellement.

Les cas d'accidents du travail sont prévus : si l'accident a lieu pendant ses heures de travail, il est considéré comme accident du travail. C'est surtout pour cette raison qu'elle prévient toujours le bureau lorsqu'elle est amenée à s'absenter momentanément.

Elle a déménagé en voiture son matériel sans qu'il n'y ait eu de remboursement.

Un système de transfert d'appel a été installé pour qu'elle puisse être jointe sans problème.

Les frais d'électricité, de chauffage sont à sa charge.

Elle fait remarquer le manque à gagner qu'induit le télétravail du fait qu'elle ne mange pas à la cantine et qu'elle ne bénéficie pas à ce titre des repas à tarif réduit (10 francs). Elle est consciente que le télétravail n'offre pas que des avantages mais pour elle, le gain de temps est appréciable et prend le dessus sur les inconvénients.

Son contrat de travail stipule qu'elle doit être joignable de 9h à 17h30, avec 1h de battement pour le déjeuner.

Aspects organisationnels

Le service "brevets" au sein duquel est elle responsable du "centre d'information brevets" comprend une vingtaine de personnes. Deux assistantes sont sous sa responsabilité et travaillent au bureau. Sous sa direction, elles assurent les tâches courantes d'une documentation spécialisée dans les brevets industriels :

- En matière de brevets industriels, a comme responsabilité le recherche de jurisprudence pour toutes les unités de Pomton dans le monde.
- Rôle de veille technologique (surveille les activités des concurrents dans des domaines particuliers).
- Responsabilité de la bibliothèque à Boulogne (fourniture de documents tels que les brevets, articles..., effectuent entre 700 et 800 recherches par an).
- Responsabilité de l'organisation d'un comité de 20 personnes réunies mensuellement pour s'occuper de toutes les questions relatives aux brevets dans le monde.

Son activité a été découpée par ses soins en tâches "de bureau" et tâches exécutables à domicile. La répartition du temps est de deux jours au bureau et trois jours à domicile.

Au bureau, elle consacre la plus grande partie de son temps à des réunions et des activités relationnelles (téléphone, courrier, RV internes). À domicile, elle assure principalement une activité de veille sur les brevets par l'interrogation de bases de données spécialisées. Elle reste en contact presque en permanence avec l'entreprise par le moyen du courrier électronique et de l'intranet (sans compter le téléphone). Ces outils lui permettent de superviser à distance le travail des assistantes, mais celles-ci se sont adaptées au télétravail de leur responsable et sont devenues plus autonomes.

En ce qui concerne le sentiment de se sentir "coupée" de l'entreprise, elle estime au contraire rester très au courant de tout ce qui se passe grâce à un réseau personnel de personnes "bien informées", qu'elle contacte par téléphone.

Elle préfère travailler chez elle ; elle est moins stressée et bénéficie d'une meilleure concentration. De plus, elle ne rencontre aucun problème pour se donner une discipline pour télétravailler.

Elle y voit également un autre avantage : la possibilité d'être contactée plus facilement par des personnes travaillant dans des pays où il existe un décalage horaire. Ces personnes sont très contentes de pouvoir la joindre sans grande difficulté.

Etant responsable d'un service, son activité en télétravail implique un management à distance.

Le lundi, une répartition des charges est effectuée mais de façon générale, tous les courriers passent par elle. Comme elle est aussi administrateur d'un site intranet, le travail en équipe à distance est d'autant plus facile.

Même si toutes les connexions en réseau sont enregistrées, le fonctionnement sur le mode de la confiance est privilégié.

Elle met un point d'honneur à mettre de la valeur ajoutée dans son service.

Outre ces activités quotidiennes, elle est responsable d'une conduite de projet visant à mettre en place un système de veille sur les brevets, commun à l'Europe et à la filiale américaine RCA. Au terme de ce développement informatique il est possible qu'elle soit promue responsable de la documentation brevets pour le groupe Pomton au niveau mondial. Son évolution de carrière est donc positive, et le télétravail n'a pas constitué un frein, bien au contraire apparemment. Elle suit sans problème toutes les formations proposées par l'entreprise plus certaines spécifiques correspondant à son activité.

Les 35 heures sont en cours de négociation, et se traduiront vraisemblablement par l'attribution de jours de congé supplémentaires. Il ne semble pas qu'il y ait un impact particulier sur son activité ni sur le rythme domicile/travail, bien qu'elle eût préféré pouvoir disposer de son mercredi après midi.

Aspects santé et conditions de travail

Elle estime que sa productivité a augmenté de 30 % grâce au télétravail, et ceci est validé par le contrôle de gestion. Ce point est essentiel et explique que le renouvellement de l'avenant "télétravail" à son contrat de travail est reconduit sans difficulté d'année en année. L'incompréhension au départ est d'abord venue de la famille et des amis (la personne télétravaille chez elle, donc ne "travaille" pas). Finalement, elle a été mieux comprise par son entreprise que par sa famille.

MB. souffre d'une hypertension chronique qu'elle attribue au stress, et qui l'obligeait souvent à s'absenter du bureau. Depuis qu'elle télétravaille elle prend beaucoup moins de médicaments et peut réduire ces temps de congé-maladie, et, dans une certaine mesure, reprendre une activité réduite dès que sa santé s'améliore. Son explication de l'amélioration de son état de santé est que le télétravail est un facteur de limitation voire de suppression du stress.

Elle souffre de plus de calculs rénaux, liés eux aussi au stress. L'importance des crises a diminué depuis qu'elle télétravaille. "*Le télétravail me permet de retravailler plus rapidement après une crise*" ; elle fait la même remarque en cas de maladie d'un enfant.

Aspects techniques

Le matériel installé à son domicile consiste en un micro-ordinateur avec modem numéris, un fax, une ligne téléphonique numéris. Elle accède à l'intranet (et éventuellement à l'internet) par le biais du réseau local de Pomton. Cette méthode a l'avantage d'assurer une liaison sécurisée, ce qui est essentiel au vu de la nature confidentielle et sensible des données échangées.

Lorsqu'en est en connexion, elle ne voit pratiquement pas de différence par rapport à un accès de son bureau. Elle dispose des mêmes fonctions et mêmes privilèges d'accès aux bases de données de son bureau ou de son domicile.

À la fin de la journée de télétravail, elle transfère toutes les données accumulées sur les serveurs de l'entreprise, et efface toute trace de son travail sur son micro-ordinateur. Cette procédure permet une sécurisation optimale, même dans le cas d'un vol du micro-ordinateur à son domicile.

L'entretien du matériel est relativement réduit. Pour la "petite maintenance", elle est assurée avec l'aide de son mari informaticien. Dans le cas de mise à jour de logiciels, ou d'intervention sur le matériel, elle rapporte le micro au service informatique lors d'un de ses journées au bureau, et le reprend le soir. Pendant les vacances le micro-ordinateur est confié au service informatique, qui en profite pour faire la maintenance annuelle.

Cas "Vauban-Presse"

Caractérisation du cas

Vauban-Presse est un important groupe de presse français, aux origines catholiques. La principale publication est un quotidien, mais le groupe publie aussi une vaste gamme de publications centrées sur des groupes d'âges et pour certaines, sur un public catholique.

L'expérience de télétravail se situe au sein de la documentation. Elle a démarré en novembre 1998, à l'occasion du retour de congé maternité d'une documentaliste, A.B.

La responsable du service documentation du groupe de presse, D.V., était déjà sensibilisée à de nouvelles formes de travail rendues possibles par l'utilisation des nouvelles technologies de communication (NTIC). Elle assume par ailleurs des responsabilités au sein de l'ADBS (association des bibliothécaires-documentalistes), et avait organisé un débat sur ce thème lors d'un colloque de documentalistes réuni en 1998 à Lyon.

La documentation du groupe de presse est une des plus grosses documentations de presse d'Europe. Elle comprend une dizaine de documentalistes, et couvre un large éventail de sujets, car les publications du groupe sont extrêmement variées, et s'adresse à une large gamme d'âges : de la presse infantile à la presse du 3^e âge, voir du 4^e âge.

Les activités principales consistent à indexer les articles parus dans les principaux journaux du groupe, en particulier le quotidien, à réaliser un agenda prévisionnel d'événements et une revue de presse, à élaborer des dossiers documentaires à la demande des journalistes.

Chez Vauban-Presse, la documentation dépend de la direction informatique. C'est donc avec l'accord du responsable informatique de l'époque que l'expérience a démarré. Il ne semble pas que cela ait donné lieu à des négociations particulières : un accord de principe a été donné, ce qui semblait suffisant vu la dimension très limitée de l'expérience.

Il faut souligner que le télétravail n'est pas quelque chose de révolutionnaire dans un milieu qui pratique couramment le travail hors des murs de l'entreprise : les pigistes sont en effet souvent des télétravailleurs qui s'ignorent...

Le télétravail mis en place est de type "pendulaire" : il s'agissait de travailler à domicile deux jours par semaine. Il ne concerne pour l'instant que la seule documentaliste candidate pour l'expérimentation en 1998.

Aspects sociaux et organisationnels

La mise en place de ces deux jours hebdomadaires de télétravail a imposé une réflexion sur l'organisation du travail au sein de la documentation.

En effet, sous l'impulsion de la responsable du service, une forte polyvalence avec une rotation des tâches entre les documentalistes du service avait été mise en place. Le principal avantage de cette organisation était de rompre la monotonie de certaines tâches (indexation, en particulier) et d'assurer plus de souplesse en facilitant les remplacements.

Du fait de l'absence de liaison télématique directe entre la télétravailleuse et le système d'information de l'entreprise - surtout l'absence d'accès à la base de données documentaires -, A.B. ne pouvait faire que certaines tâches "asynchrones" durant ses journées travaillées à domicile.

Elle a donc choisi, en accord avec la responsable d'assurer l'agenda (qui demande des recherches sur des bases de données externes) et la réalisation de recherches documentaires sur internet.

Cette nouvelle organisation a imposé de revoir la répartition du travail et le roulement hebdomadaire des tâches au sein de la documentation ; ceci a causé quelque "gêne" aux autres documentalistes, mais sans gravité : il n'est jamais évident de changer d'habitudes. Mais la réduction du temps de travail arrivée depuis peu a impliqué une réorganisation de ce type, et a contribué à "déculpabiliser" la télétravailleuse, dans la mesure où maintenant chacune prend des journées de récupération : la différence de rythmes entre la télétravailleuse et les "autres" s'estompe.

Sur le plan technique, aucune aide n'a été fournie par l'entreprise au démarrage de l'expérience. C'est la télétravailleuse elle-même qui a procédé au déplacement et à l'installation du micro-ordinateur. Seule une panne de modem a entraîné le déplacement sur place d'un technicien.

Une demande de mise en place d'une ligne téléphonique dédiée, prise en charge par l'entreprise s'est vu opposer un refus ; la raison donnée est la crainte de voir ce genre de demande se multiplier dans un groupe où de nombreux collaborateurs travaillent déjà occasionnellement chez eux, mais le responsable informatique ayant changé entre temps, il est possible que ce changement soit aussi une des causes du refus.

Aucune formation spécifique n'a été prévue, car les travaux réalisés à domicile sont les mêmes que ceux faits auparavant dans l'entreprise. L'absence d'accès informatique (sauf internet, intranet et messagerie) rend cette question presque sans objet.

Aspects santé et conditions de travail

La demande de télétravail est concomitante avec la naissance d'un bébé, et un déménagement en grande banlieue.

Le travail à domicile est incontestablement perçu comme un élément de "confort" par la télétravailleuse. Le fait d'économiser deux heures et demi de transport par jour est la motivation principale : cela lui permet de passer plus de temps avec son bébé et de récupérer une partie de ce temps pour elle. Le télétravail lui permet d'amener son enfant un peu plus tard chez la nourrice, et de la reprendre un peu plus tôt, ce qui est perçu comme un important élément de confort. L'absence de fatigue liée au transport est aussi perçue comme un "plus".

Elle souligne que si cette solution n'avait pas été possible, elle aurait demandé un temps partiel à 80 %.

La possibilité d'organiser son temps comme elle l'entend est citée comme un avantage, dans les limites d'horaires à peu près synchronisés avec ceux du bureau. Le maintien de la mise en nourrice du bébé impose de toutes façons un horaire de travail "normal".

Ayant déménagé dans une maison individuelle, elle dispose d'un espace propre au télétravail, et n'a pas de problème particulier lié à l'espace de travail.

Aspects légaux et juridiques

L'expérience étant limitée à une seule personne, il n'y a pas eu de négociation sociale. Un avenant au contrat de travail a tout de même été élaboré environ un an après le début de l'expérience. Il stipule que le travail s'exerce à domicile deux jours par semaine.

Chaque année la télétravailleuse doit renouveler sa demande : la solution télétravail n'est pas encore perçue comme "pérenne" dans l'entreprise.

Suite au rejet de la demande d'une ligne téléphonique dédiée, un système de remboursement des frais sur la base d'une facture détaillée a été instauré. Cette solution fonctionne correctement, mais l'utilisation du téléphone (essentiellement accès à l'internet) reste marginale dans l'activité télétravaillée.

Aspects techniques

Le poste de travail installé à domicile est du même type que celui du bureau. L'absence d'accès au système d'information de l'entreprise et de la documentation restreint ce poste à de la saisie locale et quelques recherches sur internet ou sur des bases de données commerciales. Les données produites ne sont donc pas transmises électroniquement, mais enregistrées sur une disquette ZIP et récupérées par ce moyen à son retour à la documentation.

Bilan

Cette expérience a pris place dans une organisation soumise à de nombreux changements : Le journal est devenu un quotidien du matin, et le groupe est passé aux 35h en 1999. Sur le plan des NTIC, un intranet vient de se mettre en place.

Ces changements importants ont plus bouleversé l'organisation du travail de la documentation que l'expérience limitée de télétravail que nous avons observée.

On peut cependant remarquer que le télétravail a nécessité de mettre en place une organisation qui a permis à la documentation de s'adapter avec souplesse aux contraintes de la réduction du temps de travail (RTT). En effet, la fin d'une polyvalence totale avec rotation des tâches a été imposée par la RTT. Une nouvelle organisation "par responsabilités principales" a vu le jour, ce qui pourrait permettre par la suite une extension plus facile du télétravail.

Mais la principale observation à faire est que la RTT a rendu le télétravail moins nécessaire pour la télétravailleuse, qui a d'ailleurs réduit de 2 à une seule journée par semaine son activité télétravaillée. Les jours de RTT et/ou de récupération du travail du dimanche lui permettent en effet de rester chez elle (sans travailler donc) un deuxième jour chaque semaine.

Ni elle ni la responsable du service ne souhaitent en effet une absence hors des murs supérieure à 2 jours par semaine. La raison invoquée est l'esprit et le travail d'équipe, qu'il est jugé important de préserver.

Il faut noter à ce propos que le travail en réseau informatique est encore balbutiant (l'intranet vient d'ouvrir) et que le travail d'équipe ne se conçoit encore que lié à la présence physique simultanée des collaborateurs.

Conclusion

Au terme de cette étude qualitative, que nous enseignent ces dix cas sur le télétravail tel que nous l'avons défini, c'est-à-dire sous forme d'emploi salarié ?

Le première leçon de ce travail est que la notion de télétravail a évolué depuis son apparition au début des années 80.

Sans aller jusqu'à faire un travail d'épistémologie, ou simplement "historique", il est nécessaire de replacer la naissance de l'idée de télétravail dans son contexte idéologique.

Vingt ans avant l'an 2000, apparaissent les prémices de ce que nous appelons maintenant les "nouvelles technologies" (NTIC), avec les premières connexions entre ordinateurs via le réseau téléphonique (Arpanet, ancêtre de l'internet, 1969), le premier micro-ordinateur (1977), puis au tout début des années 80, le minitel et un système de transfert de lettres par voie électronique (Télétext¹) qui n'aura pas le succès escompté par ses promoteurs.

Puisqu'on imagine pouvoir facilement acheter et jouer à distance, pourquoi ne pas aussi travailler à distance ?

Aussitôt les médias s'emparent du sujet, et font une description idyllique du monde futur, où bon nombres d'actes de la vie quotidienne pourront se faire à distance grâce aux technologies nées de la fusion entre informatique et téléphonie : la télématique.

Dès son origine, le télétravail a donc été associé à la société des loisirs², participant ainsi d'une forme d'utopie dans laquelle le travail serait enfin libéré de la contrainte et de la souffrance, et objet d'une réappropriation par l'individu.

En termes marxistes, on pourrait dire que certains ont pu voir dans le télétravail, une forme de travail échappant à l'aliénation, un travail "positif" et fantasmé comme lieu où enfin pouvait se jouer la réconciliation entre la survie économique et l'épanouissement personnel.

Car tous les acteurs le reconnaissent, le bilan du télétravail en termes d'avantages/inconvénients est "globalement positif", ce qui aurait dû promouvoir son développement. Cependant, tel ne semble pas avoir été l'avis des entreprises, pour lesquelles le télétravail reste le plus souvent une solution marginale ou ignorée.

Quel avenir pour le télétravail ?

C'est une question qu'on peut se poser, après les grandes envolées des médias et les espoirs qui ont été mis dans ce nouveau mode de travail.

On peut en effet se demander quels sont les freins et blocages divers qui ont empêché le développement d'une **forme de travail** - le télétravail salarié à domicile - qui comporte à priori beaucoup d'avantages pour les employeurs : diminution des coûts immobiliers, meilleure productivité des travailleurs à domicile, diminution de certains types d'absentéisme, etc.

Notre étude ne portait pas spécifiquement sur les cas d'échec, mais certains des cas analysés nous permettent d'invoquer plusieurs causes au non-aboutissement de certaines tentatives en particulier, et au non-développement du télétravail salarié en général :

- Les entreprises ne souhaitent pas se poser des problèmes d'organisation du travail, et la difficulté d'évaluer un travail indépendamment du contrôle du temps passé est un frein important (y compris pour les syndicats).
- Les salariés n'ont pas une forte demande : le travail à domicile n'a pas une très bonne image en France, et surtout les logements ne sont pas prévus pour l'aménagement d'un espace de travail correct. De plus, le travail à domicile réveille souvent de mauvais souvenirs dans l'inconscient collectif des travailleurs (tra-

1 - Le télétext a été prévu pour fournir un service semblable au télex déjà un peu antique à la fin des années 70, mais avec un jeu de caractères beaucoup plus large, et fonctionnant sur le réseau téléphonique public, plutôt que d'exiger un réseau consacré. L'arrivée du fax à la fin de la décennie 80 a signé son arrêt de mort.

2 - Cf Joffre Dumazedier, "Vers une civilisation du loisir", Editions du Seuil, Paris 1972.

vail des canuts, des dentellières, etc., mal rémunéré et donnant lieu à une exploitation forcenée faute de réglementation).

- Les télécentres se comptent sur les doigts d'une main, en partie à cause de la complexité du montage de tels projets pour les collectivités territoriales. De plus, le coût des bureaux dans un télécentre ne présente pas un avantage significatif pour les entreprises.
- Enfin, les pouvoirs publics, qui auraient pourtant beaucoup à gagner d'un développement du télétravail, n'ont pas défini de politique incitative.

Pourtant, lorsqu'on interroge les télétravailleurs qui sont salariés de grandes entreprises, ils soulignent que nombreux sont leurs collègues qui pratiquent un télétravail "souterrain", en demandant à travailler occasionnellement un ou deux jours chez eux.

Il semble donc qu'il faille être prudent lorsqu'on parle du faible développement du télétravail : il est fort possible qu'on ne puisse prendre en compte que la partie émergée de l'iceberg... En effet, le télétravail n'apparaît comme tel que lorsqu'une mesure spécifique est prise par la direction des ressources humaines des entreprises, avec dans certains cas une négociation entre partenaires sociaux sur les modalités de l'expérience. Il est vrai qu'on ne dispose que de très peu de cas connus de ce type de télétravail (c'est-à-dire avec négociation sociale).

En fait, les NTIC présentent une caractéristique dont aucune innovation technologique précédente n'a jamais bénéficié : elles se diffusent dans la "société civile", dans les foyers, avant même d'atteindre bon nombre d'entreprises.

Aujourd'hui, nombreuses sont les familles qui disposent à domicile d'un ordinateur plus puissant que celui du bureau, avec connexion internet en sus...

De sorte que le télétravail peut maintenant se faire sous la forme d'arrangement personnel : il est facile grâce à internet de communiquer avec ses collègues restés au bureau, de se connecter au système d'information de l'entreprise, etc.

Aujourd'hui, il est possible que le télétravail "institutionnel", repérable sous formes d'emplois, ne soit plus qu'un fantôme... Par contre il se répand comme une modalité particulière d'aménagement du temps de travail, qui ne nécessite plus ni mise en place de logiciels spécifiques, ni négociation particulière. Sur ce point, la mise en œuvre des 35h joue un rôle important, dans la mesure où elle contribue à "banaliser" une forme d'alternance jours au bureau/jours chez soi : le télétravail se voit moins, et se fond dans un processus de réorganisation globale de l'espace-temps du travail.

Finalement, le télétravail se porte bien : il s'est banalisé, au point que, tel M. Jourdain, nous sommes nombreux à le pratiquer... sans même le savoir !

Télétravail et internet

L'arrivée d'internet dans la vie économique et sociale a constitué une opportunité inespérée pour le développement du télétravail. Alors que les premières expériences, dans les années 80, nécessitaient l'intervention d'une équipe d'informaticiens pour développer, déployer un logiciel spécifique et pour l'installation de terminaux au domicile des télétravailleurs, il est aujourd'hui facile de travailler à distance en utilisant les outils standards de la génération internet : navigateur, messagerie, etc.

De plus, ces outils sont devenus beaucoup plus puissants et permettent maintenant d'échanger des volumes importants de données de tous types (multimédia par exemple, autorisé par les réseaux à haut débit).

Le lien avec l'entreprise peut être ainsi quasi-permanent, et il est facile de maintenir une vie sociale via l'accès à l'intranet de l'entreprise et les courriers électroniques.

La "banalisation" de l'utilisation des technologies permettant le travail à distance, la démocratisation du micro-ordinateur et de l'accès à internet ont des conséquences directes en termes de coûts, car ces logiciels sont aujourd'hui gratuits, et leur utilisation dans la sphère domestique permet de surcroît d'importantes économies en termes de formation des télétravailleurs.

Mais, au-delà de cette plus grande facilité technique pour mettre en œuvre des solutions de télétravail, il faut souligner que c'est surtout sur le plan de la culture que l'évolution se fait sentir : le terme "informatique" ne fait plus peur, et les réactions dites de "résistance au changement", que l'on constatait habituellement à propos de l'introduction de nouvelles technologies dans les entreprises, sont très fortement réduites par cette familiarité, bien souvent déjà acquise, aux outils et logiciels installés.

Télétravail et réseaux locaux d'entreprises

L'autre facteur important qui aurait dû accentuer le développement du télétravail est la généralisation progressive des réseaux informatiques dans les entreprises, y compris maintenant dans les PME.

Cette connexion des postes de travail individuels, associée à la banalisation des outils de travail en réseau (messagerie, progiciels de groupware (LotusNotes), etc.) induit une propension à travailler en groupe en "temps réel", c'est-à-dire indépendamment des réunions "physiques" des personnes constituant un groupe de travail.

Et lorsque le réseau devient le lieu de rencontre et de travail privilégié, la distance n'intervient plus que secondairement : il revient au même d'échanger des mails d'un bureau à l'autre, ou du domicile privé du télétravailleur à ses collègues restés dans les murs de l'entreprise (ou bien eux-mêmes télétravailleurs).

Mais, là encore, bien que l'on constate que les entreprises ayant introduit avec succès des formules de télétravail sont souvent celles qui ont totalement intégré cette culture de travail en réseau, l'inverse n'est pas nécessairement vrai, et le télétravail n'est pas nécessairement une conséquence directe du travail en réseau. Il faut **en plus** une **volonté**, et même **deux** volontés qui se rencontrent : celle des candidats au télétravail, et celle du management. Ce cas de figure est malheureusement assez rare, ce qui explique la difficulté à trouver des entreprises fonctionnant avec du télétravail "institutionnalisé".

Le Télétravail dans l'économie servicielle

Il est encore un facteur, macro-économique celui-ci, qui aurait dû jouer un rôle de promotion du télétravail : le passage, de plus en plus marqué, de l'économie des biens vers l'économie de services³.

Dans le domaine des services, si l'on prend l'exemple d'un travail encore taylorisé et très concentré géographiquement comme dans le cas des centres d'appels, on peut facilement imaginer que l'évolution des techniques permettra bientôt d'assurer, en-dehors du plateau technique du centre d'appels, des tâches parfois très astreignantes (hot-line, support client, etc.), avec la même qualité de service.

Déjà certains centres mettent en place des positions de travail au domicile de quelques télé-acteurs, tant il est vrai que la concentration sur un même lieu n'est plus nécessairement facteur de gains de productivité dès lors qu'une certaine valeur ajoutée est requise dans le traitement des appels.

Cette tendance croissante à la "virtualisation" de l'économie devrait inciter les entreprises à développer des modes de travail et de collaboration eux-mêmes plus "virtuels". C'est en effet le cas dans le secteur de la nouvelle économie, en particulier grâce à des technologies comme le téléphone mobile, internet et les messageries électroniques, mais force est de constater que ces modes de travail plus souples ne sont que très rarement "institutionnalisés" dans une forme de télétravail. Cette souplesse permise par les NTIC s'exerce malheureusement le plus souvent au détriment des employés, qui voient souvent s'ajouter à leurs temps passé au bureau des heures de travail chez eux, et ce, malgré - ou à cause - des 35h...

Dans ces cas, il faudrait alors parler aussi du travail "nomade", éclaté sur plusieurs lieux, ce qui est assez différent du télétravail "classique" que nous recherchions à étudier, c'est-à-dire une activité exercée à domicile.

En fait, les nouvelles technologies sont bien facteur d'éclatement de l'espace-temps du travail, mais cet éclatement est tel qu'il n'induit pas nécessairement, comme on l'avait imaginé, une re-territorialisation bipolaire entreprise-domicile. Le travail est éclaté, mais, dans cette "virtualisation" il est sujet à démembrement et recombinaison indépendamment des lieux traditionnels, lieux correspondant à l'opposition structurante vie au travail/vie hors travail.

Dans la nouvelle économie, l'obstacle au télétravail n'est plus culturel, mais c'est le concept même de télétravail qui perd son sens, dans la mesure où une grande partie des employés sont déjà en situation de travailler sur une diversité de lieux en temps réel ou en temps différé.

3 - Jeremy Rifkin, "l'âge de l'accès", Editions la Découverte, 2000

Télétravail et type de société

Le télétravail a été défini essentiellement comme “une nouvelle forme de travail”. Une forme de travail qui se déroule dans un espace-temps différent de celui qui nous sert de repère habituellement.

Le travail dans sa forme la plus répandue aujourd’hui, le salariat, est issu de l’émergence, puis la domination du progrès scientifique et technologique qui a donné naissance au capitalisme “mécanique” du 20^e siècle.

Cette société a reposé sur un contrat, le salariat, qui assurait aux travailleurs la sécurité en échange du renoncement à leur autonomie, à la liberté dans l’organisation de leur temps, bref de leur subordination à l’ordre supérieur de la machine et de la production, ce qu’a si bien montré Chaplin dans “les temps modernes”.

Aujourd’hui, les nouvelles technologies font apparaître la nécessité d’un nouveau “contrat social”, tant il est vrai que les valeurs de la nouvelle économie sont contradictoires avec celles mises en avant par la société industrielle.

C’est cette thèse que développe Richard Barbrook⁴ (Hypermedia Research Centre), un des penseurs de la nouvelle économie dans un texte sur “l’économie numérique” :

“En cette fin du 20^e siècle, il est maintenant évident que les réseaux sont en voie de créer un nouveau paradigme économique. Cependant, le bénéfice des nouvelles technologies ne peut être acquis qu’à condition de changer le travail. La montée du fordisme n’est pas seulement la conséquence de l’invention de l’automobile et des autres bien de consommation de masse. Avant tout, cette forme de capitalisme repose sur l’adoption des méthodes de production à la chaîne. Même les idéologues californiens les plus néolibéraux (...) acceptent implicitement l’idée que l’organisation du travail est au centre de l’économie numérique encore émergente”.

“Cependant, en pratique, le néo-libéralisme high-tech freine le développement d’une économie numérique prospère. Ainsi, seule une petite minorité peut avoir la chance de devenir membre de la “classe virtuelle”. Le potentiel créatif de la plupart des créateurs hypermédia sera limité par les méthodes de production fordistes. (...)”

“C’est pourquoi nous devons comprendre la complexité de l’“économie mixte” produite par le post-fordisme. Avant tout, nous devons reconnaître que la créativité humaine est la caractéristique majeure de cette économie numérique émergente. Durant le fordisme, le travailleur à la chaîne était présenté comme une figure héroïque, l’incarnation de l’espoir en un avenir meilleur. Dans la société contemporaine, l’“artisan numérique” joue maintenant ce rôle. Qu’ils produisent au sein du secteur public, marchand, ou encore de l’économie du don, les artisans numériques représentent un futur centré sur un travail basé sur la compétence, la créativité, et l’autonomie. Les promesses de l’économie numérique ne reposent pas seulement sur le potentiel des nouvelles technologies, mais surtout sur l’émergence d’un nouveau type de travailleurs. C’est pourquoi les artisans numériques sont les pionniers d’une nouvelle démocratie pour le XXI^e siècle.”

Comme le souligne Barbrook, les “travailleurs numériques” ne sont productifs que dans un contexte correspondant à de nouvelles valeurs, dans de nouvelles formes d’organisation du travail.

À la subordination doit succéder l’autonomie, à l’obéissance la créativité, au respect des temps imposés, la responsabilité de l’organisation de son temps. À la contrainte de la chaîne s’oppose aujourd’hui la libre coopération au sein de groupes de travail “virtuels”, auto-organisés et responsables de leur production.

Cette organisation du travail et ces valeurs ne sont-elles pas aussi celles des télétravailleurs, pour autant que ceux que nous avons rencontrés soient représentatifs de ce qui pourrait bien devenir une nouvelle “classe sociale” ?

4 - The Digital Economy. Texte de Richard Barbrook publié sur internet à l’URL suivante : <http://www.nettime.org/nettime.w3archive/199706/msg00143.html> (traduction DB).



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr