

Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

L'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'accès à internet à haut débit, la pression de l'emploi et de la compétitivité dans les entreprises ont fait émerger de nouvelles formes de travail. Réconcilier les besoins des entreprises, des salariés et de la société dans une démarche associée au développement durable des territoires pour une répartition plus équilibrée de l'emploi, tel est l'enjeu du télétravail. Ce mode collaboratif lancé avec succès dans les années 50 aux Etats-Unis et expérimenté en France dans les années 80 où il s'est développé de façon inégale et informelle, s'impose peu à peu comme LA solution adéquate capable de résoudre l'équation schéma d'aménagement territorial cohérent et politique de diversité performante au sein des entreprises. Quels sont ses atouts et ses freins, ses besoins et ses usages, son cadre juridique et son impact organisationnel ? Combien d'acteurs économiques et institutionnels l'ont adopté en France ? Etat de l'Art avec les pionniers du télétravail...

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, étendu par arrêté du ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement en date du 30 mai 2006, sonne le véritable coup d'envoi du télétravail en France en le légitimant. Le texte en donne la définition suivante : " Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière... "

L'accord distingue désormais quatre formes de télétravail :

1. en réseau au sein de l'entre-

prise dans des locaux distincts au sein souvent de "télécentres", bureaux mis à la disposition de télétravailleurs par une entreprise et équipés d'outils informatiques et de télécommunications. Les télétravailleurs peuvent être soit des salariés d'entreprises ou d'administrations distantes, qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leurs organisations, soit des télétravailleurs indépendants.

2. dans des locaux partagés par plusieurs entreprises

3. nomade : le travailleur partage son temps entre plusieurs lieux sans travailler à son domicile. Plutôt jeune et masculin, il occupe souvent une fonction commerciale ou technique qui l'astreint à travailler dans les locaux des clients de son entreprise.

4. à domicile. La moitié d'entre eux (soit 1 % des salariés) disent travailler " toujours au même endroit ou presque ". On les qualifie de " télétravailleurs fixes à domicile ". L'autre moitié déclare fréquenter plusieurs lieux de travail différents, ce sont les " télétravailleurs alternants à domicile ". Dans ces 2 cas, le profil est celui d'un cadre confirmé, fortement investi dans son travail, lequel déborde largement sur sa vie personnelle.

Une évolution contrastée

C'est le mathématicien américain Norbert Wiener qui évoque le premier dès 1950 dans ses travaux sur la cybernétique le concept de télétravail. Il y mentionne le cas d'un architecte vivant en Europe qui supervise la construction d'un immeuble aux U.S.A. sans avoir à se déplacer, grâce à des moyens de transmission de données. En 1962, lorsqu'en Angleterre, des firmes internationales commencent à délocaliser à domicile le travail de leurs programmeurs, " le telework ou telecommuting " conserve sa définition : une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi.

En 1972, quand Alvin Toffer, dans "Le choc du futur", annonce une migration possible du bureau vers le domicile, il ne sait pas encore que la première crise pétrolière va pousser les entreprises à s'orienter vers des solu-



Carte des implantations de télécentres

tions de télétravail pour accroître leur productivité et la flexibilité de leurs salariés. Ce n'est qu'en 1978 que le rapport Nora-Minc célèbre en France le mariage de l'informatique et des télécommunications à travers la naissance d'un nouveau concept la " Télématique ". Le travail à distance commence à émerger, mais lentement car les réseaux de télécommunication n'étaient pas ce qu'ils sont. Elle est associée de façon encore floue aux notions de téléactivités (activité professionnelle ou non, effectuée à distance de son domicile grâce à la télématique) ainsi qu'aux télé-services (tous les services liés aux télécommunications, à l'informatique et développés aujourd'hui à travers les Centre d'appels). Mais c'est avec l'apparition du premier micro-ordinateur personnel conçu par Steve Wozniak et Steve Jobs, fondateurs de Apple Computer en 1981 et la connection de 213 ordinateurs sur Internet que le télétravail voit véritablement le jour. Des projets pilote sont validés au Canada. Le web accessible au grand public en 1983, favorise très vite son essor. En juin 1980, Raymond Barre, alors Premier Ministre, demande à Gérard Braun, député des Vosges, un rapport évaluant l'impact de la télématique sur le travail à domicile. En 1990, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR), lance un premier appel à projet suivi d'un second en 1992, d'un troisième en 1993 et d'un quatrième en 2004. L'Etat accorde lors de ce dernier appel d'offres une enveloppe incitative de 3 millions d'euros pour la création de 100 télécentres.

Mais le télétravail peine à décoller, faute de maturité du marché en France. A l'occasion du dernier colloque organisé au Sénat le 26 mars dernier par le Réseau National des Télécentres et développement durable ", Jérôme Coutant, Chef du Pôle aménagement numérique des territoires DIACT(ex Datar) dresse un bilan mitigé de cette expérience pilote " 40 dossiers traités en 4 ans à peine pour une trentaine de télécentres régionaux éligibles aujourd'hui ". Jean-François Poncet, Sénateur du Lot et Garonne, pionnier et ardent défenseur du Télétravail en France avec Pierre Laffitte, Sénateur des Alpes-Maritimes, en a conclu que " l'équipement technologique ne suffit pas pour convaincre et accélérer le changement. Il faut faire évoluer les mentalités des décideurs encore réticents à disposer de collaborateurs managés à distance ". Le taux de pénétration d'Internet en France et la montée en puissance du management par projet en entreprises depuis 2000 qui valorise le travail coopératif devrait contribuer à amorcer une nouvelle étape. Ce mode organisationnel qui consiste à faire travailler ensemble sur un site commun des salariés éloignés géographiquement des locaux de l'entreprise et/ou rattachés à des fonctions différentes de l'entreprise : marketing, production, recherche et développement, etc...en favorisant la gestion flexible du travail à distance commence à trouver un écho positif auprès des entreprises et des institutionnels soutenus par l'Etat qui fait du télétravail l'un des

Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

axes majeurs du Grenelle de l'Environnement.

Les atouts et les contraintes du télétravail

Avec le télétravail les entreprises réduisent leurs frais généraux et dépenses (jusqu'à 30%), optimisent leur productivité, augmentent la motivation de leurs salariés tout en réduisant l'absentéisme. De plus mieux organisés et plus motivés les salariés sont opérationnels immédiatement. En parallèle, les salariés sont à 100% impliqués dans leur travail. Ils peuvent équilibrer vie professionnelle et vie privée. Ils se débarrassent des contraintes logistiques (transport, embouteillages, essence, grèves...), gèrent davantage et mieux leur temps de travail. Pourtant la résistance au télétravail persiste. En effet, certaines questions laissées en suspens en limitent encore l'expansion. Comment l'employeur peut-il mesurer et contrôler le temps de travail ? S'il lui est difficile de déterminer le temps effectivement travaillé par le salarié, il court en revanche de nombreux risques juridiques dès lors que les temps de repos ne sont pas respectés par ses salariés ainsi que le temps dévolu à la formation. Il peut également se voir infliger des condamnations fortes pour non-paiement d'heures supplémentaires réalisées parfois à son insu - la traçabilité et les preuves de l'activité s'effectuant via Internet (enregistrement du temps passé sur l'ordinateur du télétravailleur, temps de connexion à l'extranet...). Il n'a pas le droit d'instaurer des dispositifs de contrôle de l'activité de ses salariés sans en informer les salariés, les représentants du personnel ainsi que la CNIL quand lui-même court le ris-

que de voir -si un système d'information fiable, sécurisé et adapté n'a pas été instauré avec le télétravailleur- des informations confidentielles diffusées à la concurrence. Culturellement, le dirigeant a tendance également à assimiler le travail à distance à du temps libre et craint souvent de ne pouvoir réellement évaluer les résultats et les compétences d'un télétravailleur, voire de le diriger efficacement si ce dernier n'est pas inséré physiquement dans une équipe. Des inconvénients considérés de plus en plus comme mineurs par les entreprises au regard des avantages que le télétravail procure. Chantal Foulon, Directrice Adjointe Relations Sociales du MEDEF, se félicite de la mise en place du contrat de travail bipartite sur la base du volontariat signé en 2005 avec l'ensemble des représentants syndicaux "qui offre des garanties collectives aux salariés, les préserve de l'isolement et leur permet l'accès à des formations ponctuelles... Cet accord vise à optimiser les emplois sans crainte de déviation du télétravail !". Une opinion partagée par l'ensemble des organisations syndicales qui de leur côté regrettent que 12 entreprises seulement en France aient signé un accord collectif. Elles confirment par ailleurs la nécessité pour un bon fonctionnement de ce mode collaboratif de veiller au maintien d'un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle par l'instauration de plages de disponibilité du salarié à l'égard de ses employeurs d'environ 5 à 6 h avec immersion obligatoire de 1 à 2 jours par semaine en entreprise afin d'éviter l'isolement et inversement au respect du salarié qui ne doit pas être en connexion permanente, à disposition de son entreprise.

Exemplarité du groupe Alcatel-Lucent

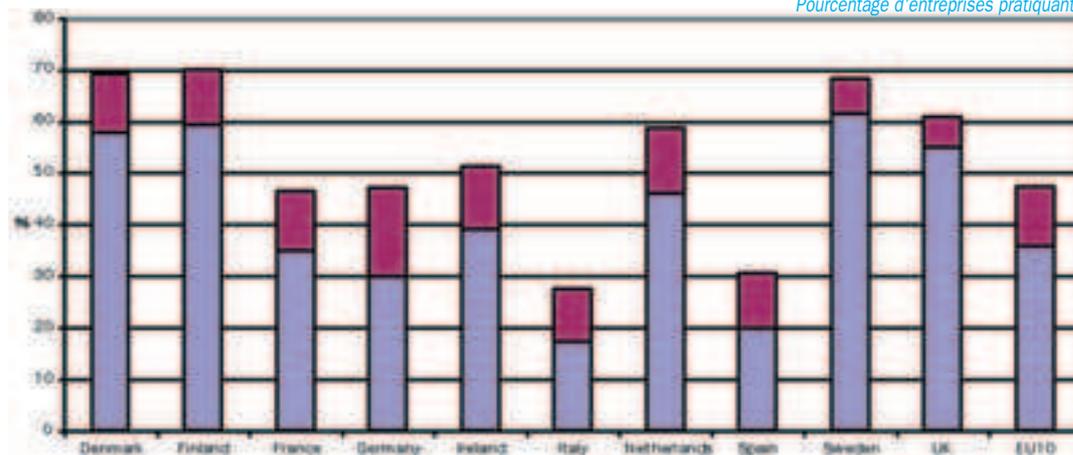
Convaincus par les bénéfices du télétravail, certains grands groupes - IBM, THALES, INTEL- se sont lancés dans l'aventure. Le groupe Alcatel-Lucent, a ainsi mené sur son site de Vélizy en 2002, une expérience-pilote qui a permis à une vingtaine de salariés nomades volontaires d'exercer leur activité en alternance à domicile grâce à une nouvelle forme d'organisation du travail (réunions programmées sur site ou à distance, planification des astreintes et interventions sur les plateformes). " L'objectif du groupe était de tester un concept, de mesurer les incidences sur la vie privée et de faire de ses salariés les ambassadeurs de leurs produits et de leurs activités à l'extérieur ". explique Jacques-Olivier Vallet, chef de projet Télétravail et Mission handicap d'Alcatel-Lucent. Fin 2005, l'effectif était de 50 télétravailleurs, de 150 en 2006, de 200 fin 2007. Le succès de cette expérimentation agréée par les 5 organisations syndicales représentatives incite aujourd'hui la Direction du groupe à étendre ce mode de collaboration à l'ensemble des sites d'Alcatel et de ses départements (soit 7 établissements pour un effectif global de 7000 salariés), à l'exception de certains postes non éligibles qui requièrent une présence fixe permanente. Une expérimentation qui devrait faire des émules comme l'en atteste le groupe IDC, leader international mondial dans l'analyse prospective des marchés des technologies de l'information. Selon l'étude menée par le cabinet-conseil sur l'évolution de la part de la population active mondiale qui travaille à distance depuis 1999, le télétravail se développerait de façon exponentielle dans les zones de l'Asie

Pacifique, (hors Japon), des Etats-Unis et de l'Europe de l'Ouest. La croissance du nombre d'employés qui travailleront à distance va s'accroître. En 2004, ils étaient 650 millions à travers le monde, en 2009, ils devraient être 850 millions, soit un employé sur quatre dans le monde.

L'essor du télétravail nomade

Pierre Morel-à-l'Huissier, député de la Lozère, auteur du rapport "Du télétravail au travail mobile", présenté le 10 novembre 2006 au Premier ministre, chargé alors d'identifier les causes du retard français dans l'utilisation du télétravail (7 % de la population active contre 13 % en Europe en 2006) avait préconisé un certain nombre de solutions dans les sphères publique et privée. Il avait notamment suggéré pour ce qui concerne l'action gouvernementale : la création d'un portail dédié et des communications ministérielles renforcées sur ce sujet ; de faire du télétravail un outil de modernisation de l'État et de l'intégrer dans le champ de la négociation collective ; d'organiser l'échange d'expériences entre administrations et fonctionnaires, de développer la formation des télétravailleurs et leur encadrement à cette démarche et de rechercher toutes les fonctions susceptibles de faire l'objet d'une application du télétravail au travers d'audits dans le cadre de la réforme de l'État. Du côté du privé, il proposait 6 orientations : la prise en compte du lieu où le travail est effectivement réalisé par le télétravail, et non celui de l'implantation de l'entreprise, pour bénéficier des avantages fiscaux; la formation initiale et continue des professionnels à l'utilisation des TIC et au télétravail; la coordination des projets, leur suivi et leur évaluation au sein d'une structure déconcentrée placée au niveau des DDTEFP ou DRTEFP ; l'instauration d'une présomption d'accident du travail lorsque la situation de télétravail a été formalisée par le contrat de travail et que l'accident survient au domicile dans le cadre de la réalisation de ses missions et pendant la période d'exécution de la charge de travail ; l'amélioration des conditions de travail du télétravailleur (ergonomie du poste); enfin, la création d'un statut microsocial, à l'image du statut micro-fiscal. Si toutes ses solutions n'ont pu concrètement être

Pourcentage d'entreprises pratiquants



Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

encore mises en œuvre, Pierre Morel-à-l'Huissier, établit aujourd'hui un état des lieux plutôt satisfaisant. " Le développement du télétravail nomade en France, évolue au rythme de l'extension de la couverture mobile qui avoisinait les 80 % de taux de pénétration de la population française fin 2007 et de l'informatisation accélérée de la société : 64 % des foyers sont équipés d'ordinateurs aujourd'hui contre 15% en 1995. Avant 2002, il n'existait aucun cadre juridique. La notion de télétravail était plus liée à des contraintes qu'à des avantages pour le décideur ou la Collectivité car elle nécessitait des aménagements complexes du poste de travail à la charge de l'employeur." L'avènement des mobiles propulse le télétravail vers un " open work " en phase d'expansion qui révolutionne la politique managériale des entreprises, orientées de plus en plus pour ses salariés en situation de mobilité vers des solutions mixtes, mêlant travail à domicile et espaces de bureaux partagés à temps partiel.

L'avènement des télécentres en France

Les villes sont engorgées, les lieux de travail, souvent éloignés des habitations et, sur le chemin, trafic, pollution et stress nous gâchent la vie. Mais le télétravail, qui devait nous libérer de ces contraintes, peine à émerger en France, où il plafonne à 7% de l'activité totale, contre 30% aux États-Unis et 20 % en Scandinavie. Fin 2005, étaient reliées à internet, près de 95% des entreprises et 7,4% de la population active en France, dont 5,4% en nomade et 2% à domicile, pour une moyenne européenne de 13% et de 25% aux États-Unis.

Une enquête menée par le BVA pour le compte de la CNSAEA menée du 13 au 14 Avril 2007 auprès de 457 personnes formant un échantillon représentatif des 'citadins' ayant leur résidence principale dans des villes et/ou agglomérations de plus de 100.000 habitants a révélé que la vie à la campagne a évolué mais qu'il est toujours aussi difficile d'y exercer une activité professionnelle (66%) et si plus d'un citadin sur 3 désire s'installer à la campagne, 60% d'entre eux n'a pas encore choisi sa région d'installation tout en ayant un projet professionnel :



Atelier au Colloque du Sénat

Déjà, 440 000 télétravailleurs salariés et de plus en plus de télétravailleurs indépendants s'installant à la campagne exercent leur activité à domicile ou de façon nomade. Une grande partie d'entre eux expriment le souhait de travailler au moins une partie de leur temps à proximité de leur domicile, de leur maison de campagne ou de leur clientèle, afin d'éviter l'isolement et d'enrichir leurs connaissances par des échanges réguliers d'informations. Des télécentres - espaces professionnels équipés d'outils informatiques et de télécommunications à disposition des télétravailleurs - ont ainsi vu le jour. Ils sont aujourd'hui une trentaine en France. Un virage vers l'ère économique numérique d'ores et déjà amorcé sur le terrain constate Jean-Michel Astier, Président du Réseau National des Télécentres qui témoigne " du dynamisme des élus et de leur souhait de mener une politique locale vers des emplois durables développés grâce aux télécommunications et confortés par l'attractivité de leurs territoires ". Il est indispensable -ajoute-t-il- pour relever ce défi en parallèle " de valoriser auprès des entreprises le télétravail comme levier de performance, de productivité et d'une optimisation des ressources humaines au bénéfice conjoint du salarié et de son employeur ". A l'occasion du Colloque "Entreprises en télécentres " fin 2007, le RNT a énoncé le démarrage de la seconde phase du programme impliquant les régions Midi Pyrénées, Aquitaine, Normandie, Nord et Ile de France.

Retour d'expérience en Régions

Des télécentres du Beaujolais, du Cantal, de Montluçon aux portes de l'Auvergne où transitent des télétravailleurs anglais et entreprises locales, à la démarche d'Ariège-expansion pour l'accompagnement de télétravailleurs dans un contexte de revitalisation d'un territoire rural en passant par l'expérience du plus " ancien " télécentre à Lans-en-Vercors, tous avouent leur enthousiasme pour cette nouvelle forme organisationnelle du travail qui fait largement ses preuves. " En fréquentant un télécentre, explique Fabien Miedzianowski, directeur des systèmes d'information au Conseil général du Cantal le télétravailleur sort de chez lui pour se rendre dans un lieu de travail qu'aura éventuellement validé son employeur et où il côtoie d'autres télétravailleurs. Dans chacun d'eux, on trouve ainsi quatre postes de travail partagés, car le télétravailleur peut n'y venir qu'à temps partiel et travailler ailleurs le reste du temps. Une personne animant le local est là pour lui permettre de réserver son poste à l'avance. " Pour faire exister le projet, les télétravailleurs répertoriés localement ont été démarchés. Tout comme ont été sollicités des demandeurs d'emplois désireux de s'installer comme travailleurs indépendants. À terme, le Cantal comptera sept télécentres. Quels sont les attraits pour un jeune créateur d'entreprise ? "Un loyer modéré (8 € le m² sur une durée maximale de 2 ans), des outils qui fonctionnent, une maintenance du matériel et aussi une

assistance dans divers domaines. Des Fonds de Soutien Européens nous permettent de faire de l'accompagnement d'entreprises en télécentres ou en pépinières grâce à un réseau d'agents spécialisés dans les TIC, dans la gestion et le marketing. " ajoute Michel Laclautre, Directeur Formation Développement, CCI Montluçon Gannat aux Portes de l'Auvergne. Pour le télécentre de Murat, logé dans la Maison des services, une quinzaine de candidats ont déjà bénéficié d'une formation. Yann Kervran était directeur de la rédaction dans une société d'édition à Apt. " Depuis tout petit, je rêvais de venir vivre en Auvergne", explique ce passionné d'histoire qui produit en ce moment des ouvrages d'architecture militaire. Il comptait travailler chez lui, mais sa ligne téléphonique n'était pas éligible au haut débit. Alors, en attendant qu'elle le soit, le télécentre le dépanne. " C'est très confortable. En plus, c'est gratuit. Arrivant de Provence, où l'on ne pense qu'à vous "traire", j'ai halluciné. ". Carima Houd, voisine de bureau de Yann Kervran, était secrétaire pour un ambulancier qui a cessé son activité. Elle a décidé de créer sa propre entreprise. Handicapée moteur, la formule du télétravail lui permet de lever les obstacles liés aux déplacements. La politique de développement touristique du Beaujolais à l'initiative de Danielle Chuzeville, Présidente de l'Association " Beaujolais vert ", s'organise de son côté, autour de deux axes principaux : d'un côté le renforcement de l'attractivité touristique à l'échelle locale, nationale et internatio-

Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique

nale ; et d'un autre côté le développement d'une politique en faveur du tourisme de loisirs et de découverte par la mise en valeur des spécificités du territoire. 26 centres multimédia ont été répertoriés. Ils permettent la formation de 1000 personnes/an. Le télécentre de Saint Mamert permet la formation de 300 personnes/an. Les personnes sans outil informatique et les touristes peuvent venir par ailleurs se connecter gratuitement. Enfin, Ariège Expansion, agence de développement économique d'Ariège Pyrénées a initié le projet "Ariège accueille les Solos" financé par l'Union Européenne, l'Etat et les Collectivités locales. L'opération permet de détecter des candidats télétravailleurs indépendants, télétravailleurs salariés potentiels à l'installation en milieu rural et futurs créateurs d'entreprises. Elle a ainsi identifié 150 personnes qualifiées " prospects ", 95 " solos d'Ariège", 15 000 visiteurs sur le site internet dédié, 32 "Télétravailleurs " accueillis en sessions découverte pour évaluer et

valider leurs projets et 9 installations d'entreprises réalisées ou en cours ! " Une Révolution mentale est en marche confirme Philippe Planterose, représentant l'Association Française du Télétravail et des Téléactivités. En favorisant de plus en plus la mobilité des salariés et une plus grande flexibilité dans le travail, elle prépare les actifs à la mondialisation. Le télétravail permet ainsi d'équilibrer l'emploi au plan territorial par un développement de parcs d'activités dans les zones rurales et la revitalisation des zones périurbaines. Il représente pour l'entreprise la solution la plus à même d'éviter le chômage technique et la baisse de productivité en anticipant les mutations socio-économiques. S'inscrivant dans une démarche de développement durable, il constitue la meilleure réponse au problème de désengorgement des centres-villes et des transports publics. " Un enjeu social de taille qui devrait bouleverser le paysage géo-économique dans les années à venir ! ■

travel problems. On the initiative of Danielle Chuzeville, president of the association " Beaujolais vert " the tourist development policy of Beaujolais was organised around two main axes: on one hand, the intensification of tourist attractiveness on a local, national and international scale; and on the other hand, the development of a policy in favour of the leisure and discovery tourism by developing the specificities of the territory. 26 multimedia centres were listed. They allow the training of 1000 persons per year. Saint Mamert's tele-centre allows the training of 300 persons / year. Those who do not possess a computer and tourists can come to connect free of charge. Finally, Ariège Expansion, the economic development agency of Ariège Pyrenees introduced the project "Ariège welcomes Solos", financed by the European Union, the State and Local governments. The operation makes it possible to identify independent tele-work candidates, potential tele-work employees for rural areas and future company creators. It

thereby identified 150 "prospects", 95 "Ariège solos ", 15 000 visitors on their Internet site, 32 "Tele-workers" received in discovery sessions to estimate and validate their projects, and 9 company set-ups! " A mental Revolution is on the march" confirmed Philippe Planterose, representing the French Association of tele-work and tele-activities. By favouring the mobility of the employees and a better work flexibility, it prepares working persons for globalisation. Tele-work enables a better distribution of employment over the land by developing activity parks in rural areas and revitalizing the urban outskirts. For companies; it offers the best solution to avoid layoffs and the decline of productivity by anticipating the socioeconomic changes. It adheres to sustainable development by offering the best answer to the problem of congestion in centres-cities and public transport. "An enormous social stake which should transform the geo-economic landscape in the years to come! ■