

# Le TĒLĒTRAVAIL

■ Faut-il avoir peur du "télétravail", qui déshumaniserait le salarié ? Ou faut-il, au contraire, y voir le remède à tous les maux d'une société en proie au chômage et au mal de vivre ? *Science & Vie* a mené l'enquête.

PAR LEÏLA HADDAD

C'est l'Arlésienne des temps nouveaux, la marotte futuriste très en vogue auprès des politiques, des "cybermanagers" branchés, des sociologues et des syndicats : dans la foulée des téléachat, téléloisir, téléculture et autre télérestauration, voici le télétravail (voir *Science & Vie* n° 948, p. 154). À en croire ses thuriféraires, ce serait le mode de travail du XXI<sup>e</sup> siècle, conciliant contraintes économiques et aspiration à une vie meilleure. Pas du tout, rétorquent ses adversaires : le télétravail, c'est la garantie d'un retour au Moyen Âge, un aller simple vers la précarisation.

Vieille lune remise au goût du jour, l'idée date un peu. Les papes de la futurologie des années 70, tels que Herman Kahn, pensaient qu'à l'aube de l'an 2000, c'est-à-dire au- ■ ■ ■

# peut-il changer la vie ?

## LIBERTÉ OU ALIÉNATION?

L'autonomie que procure le télétravail pourrait séduire certains salariés, notamment les femmes.

Mais l'absence de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle n'est-elle pas une forme d'aliénation ?



■■■ aujourd'hui, tous les Américains allaient "télétravailler". A l'époque, on parlait de "travail à distance", le préfixe "télé" n'ayant été officiellement adopté qu'en 1993. Cette estimation a été révisée à la baisse (40 %) dans les années 80, pour atteindre aujourd'hui péniblement 10 %, peut-être 15 %.

## L'ENTREPRISE EST PARTOUT ET NULLE PART, ELLE EST VIRTUELLE

Selon la définition de Thierry Breton (1), «ce travail se fait à distance, loin de l'endroit où il est attendu, en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller en permanence l'exécution de la prestation par le télétravailleur. D'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunications, et implique nécessairement la transmission, au moyen d'une ou de plusieurs techniques de télécommunications, [...] des données utiles à la réalisation du travail demandé, et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation».

### ACTIVITÉS DÉMATÉRIALISÉES

Le rapport Breton recense 16 000 télétravailleurs *stricto sensu*, c'est-à-dire des salariés travaillant régulièrement à leur domicile ou ailleurs. D'ici à une dizaine d'années, il en prévoit de 300 000 à 500 000 en France. Pour Anne-Sophie Robinot, chargée de mission à l'Agence régionale pour l'aménage-

(1) Thierry Breton, *Le Télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développements et aspects juridiques*, la Documentation française, 1994.

ment du temps (CATRAL), un télétravailleur, c'est «quelqu'un qui travaille à distance de son entreprise physique, tout en restant en liaison avec elle grâce au réseau, quel que soit l'endroit où il se trouve». Si l'on élimine le critère "salarié", une foule de professionnels sont des télétravailleurs. Depuis fort longtemps pour certains – journalistes pigistes, traducteurs, consultants, architectes, secrétaires à domicile, certains commerciaux, etc. De 150 000 à 300 000 personnes télétravailleraient en France, de 2 à 10 millions aux Etats-Unis, selon les sources et la définition. Une nébuleuse...

La frénésie du tout-numérique et de ce qu'on appelle les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ainsi que l'ampleur du chômage, ont remis ce phénomène au goût du jour. Les activités économiques sont de plus en plus "dématérialisées", leur part manufacturière se réduisant comme peau de chagrin : on l'estime à 27 % dans l'industrie automobile. Or, «on entre dans l'ère du tout-numérique. Ce qui est porteur de signes est dématérialisé, comme

le sont les billets de banque, le son, l'image, les archives, les écrits», explique Denis Bérard, chargé de mission auprès de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Les NTIC – une chimère issue du mariage de l'informatique et des techniques de communication – arrivent à point pour véhiculer, aiguiser, distribuer et façonner ce flot de signes, à volonté. Elles associent les réseaux de type Internet aux terminaisons – micro-ordinateur, modem, prise téléphonique – qui permettent au télétravailleur de s'y connecter, de communiquer à distance *via* les messageries électroniques, de se réunir dans un forum de discussion, de chercher l'information, de consulter des bases de données, de transmettre un dossier à tout moment, en

## ABOLIR les DISTANCES

**La vidéoconférence est l'un des aspects les plus spectaculaires du télétravail. Elle permet de réunir des interlocuteurs, qui peuvent être éloignés de plusieurs milliers de kilomètres, mais qui se voient sur un écran. Aujourd'hui, dans le monde, 360 000 micro-ordinateurs sont équipés de modules de vidéoconférence.**



tout lieu, à n'importe qui. Le réseau autorise une multitude d'opérations libérées de la nécessité de se déplacer : vente, transaction immobilière, conseil, livraison de textes, de dessins, d'images animées... Plus de 300 emplois (dans la banque, les assurances, le conseil, l'ingénierie, la presse, etc.) peuvent ainsi être exercés à distance.

L'entreprise met sur pied son propre réseau interne – utilisant, par exemple, les protocoles d'Internet (Intranet) – auquel sont connectés ses salariés et ses collaborateurs occasionnels. Ils ont un accès direct aux serveurs de l'entreprise, ce qui permet de traiter les sujets sans qu'il faille envoyer une cohorte de coursiers à leur recherche. De plus, des codes d'accès "verrouillent" certains dossiers "chauds" et préservent leur confidentialité.

Ce sous-réseau est pris lui-même dans un maillage plus vaste, qui relie l'entre-

prise au reste du monde. On peut ainsi télétravailler à Hongkong pour un entrepreneur installé en Suède... Ce dont ne s'est pas privée la compagnie aérienne helvétique Swisair : une partie de sa comptabilité est délocalisée à Bombay. Les dossiers, envoyés par avion, sont traités puis retransmis par le réseau.

### **IBM S'EST DÉBARRASSÉ DE 85 000 m<sup>2</sup> DE BUREAUX**

Bref, la notion d'espace est désormais caduque. L'entreprise éclate en une multitude de pôles, reliés par le cyberspace. Elle reste une entité juridique, qui n'a plus besoin de

siège social ni de bureaux. Elle s'est dématérialisée, elle est devenue virtuelle. Située partout et nulle part, douée d'ubiquité, elle rassemble un ensemble de compétences affranchies des exigences spatiales et temporelles. «On peut imaginer une entreprise qui, physiquement, se limiterait à un petit noyau de salariés occupant les postes stratégiques, dit Denis Bérard. Le reste des activités serait traité par des télétravailleurs, reliés à la fois entre eux et au siège.»

Toujours en quête d'économies, l'entreprise a compris le parti qu'elle peut tirer de ce qu'elle bap-



■ ■ ■ tise pudiquement l'externalisation" de ses salariés. Exemple fameux, celui d'IBM France : 2500 de ses 13500 salariés sont des télétravailleurs; 2000 d'entre eux sont des "nomades", principalement des commerciaux. Une bonne partie de leur temps de travail s'évapore en déplacements ou en visites chez les

## PRODUCTIVITÉ DES EMPLOYÉS ACCRUE DE 15 À 30 %

clients, et leur bureau n'est occupé qu'un quart du temps. Equipés d'un micro-ordinateur portable, d'un modem et d'un téléphone cellulaire, ces nomades – qui constituent le gros du peloton des télétravailleurs connus à ce jour – peuvent travailler chez eux, à l'hôtel, chez le client, consulter leur messagerie, se connecter au serveur, taper et transmettre leurs rapports, sans

avoir besoin de repasser par leur bureau. IBM s'est ainsi débarrassé de 85000 m<sup>2</sup> de bureaux et a réalisé une substantielle économie annuelle : 180 millions de francs.

Chez Andersen Consultants, autre chantre du télétravail, les consultants salariés ont tous été élégamment externalisés. La société en a profité pour déménager dans la très chic avenue George-V, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris, où elle occupe une superficie deux fois moindre. Les consultants n'y ont plus de bureau personnel; ils partagent des bureaux "tournants" lorsqu'ils sont de passage à la maison-mère. Les salariés télétravailleurs d'une agence de publicité new-yorkaise disposent, au mieux, d'un placard pour ranger leurs affaires. Quand ils se trouvent au siège, ils se contentent d'un chariot à roulettes pour poser leur portable.

Autre avantage du télétravail : il abolit la notion d'horaire. Loin du regard de l'entreprise, qui est incapable de surveiller ses heures de "bureau", le salarié, tenu d'accomplir la tâche qui lui a été confiée

dans les délais impartis, gère son temps comme bon lui semble. A en juger par les expériences de télétravail menées ici et là, ça marche plutôt bien : la productivité de ces "cobayes" a augmenté de 15 à 30 %, selon les estimations.

### MOINS DE TRAJETS : MOINS DE POLLUTION

L'autonomie dont jouit le télétravailleur lui garantit, théoriquement, une meilleure qualité de vie. N'ayant plus à faire acte de présence à heures fixes, il est libre de travailler le matin ou le soir plutôt que l'après-midi, qu'il consacrera à ses loisirs ou à ses enfants. Cette souplesse est à l'origine du lieu commun selon lequel le télétravail serait très favorable aux femmes : elles peuvent s'occuper de leur famille sans avoir à courir de bus en métro. Moins de stress, moins de déprime, le bonheur, en somme.

Mais que celle qui a déjà essayé de taper un monceau de courrier dans un petit appartement tout en gardant un œil sur le petit dernier, prêt à planter ses doigts dans la prise de courant, le confirme. Les plus pessimistes vont jusqu'à craindre que le télétravail ne soit un moyen déguisé de reconduire les femmes dans leur foyer...

Toujours côté jardin, le télétravail aurait des retombées intéressantes sur l'environnement. L'expansion des villes – cet inexorable mouvement centrifuge qui chasse les employés de plus en plus loin vers la périphérie – a considérablement allongé le temps de trajet entre le lieu de résidence et le lieu de travail. L'éclatement de l'entreprise supprime ces déplacements. Or, moins de trajets signifie moins de voitures, donc moins d'embouteillages et

## TÉLÉTRAVAIL ET DÉPLACEMENTS

■ 37 % de la totalité des emplois sont "travaillables" à distance pour au moins 20 % de leur temps. En Ile-de-France, 400 000 personnes sont potentiellement concernées.

- Le travail à

distance permet de réduire de 7,5 % les déplacements quotidiens. Il permet d'économiser chaque jour 16 000 heures de trajets professionnels en Ile-de-France.

(D'après l'enquête Téléurba, menée par le CATAL en juillet 1995.)





## La COMPTA est à BOMBAY

d'émissions polluantes.

Réduire de 15 % le nombre de voitures circulant en Ile-de-France suffirait à donner un visage plus humain au boulevard périphérique parisien, aux heures de pointe.

### FINI LES POTINS AUTOUR DE LA MACHINE À CAFÉ

Abolissant la distance, les autoroutes de l'information constituent – toujours en théorie – également un moyen de repeupler les zones rurales, désertées pour les grands bassins d'emploi, et les banlieues, abandonnées dans la journée par leurs habitants. Convaincue de tenir avec le télétravail un moyen de rééquilibrer le peuplement du pays, la Délégation à l'aménagement du territoire (DATAR) a lancé, depuis

1992, plusieurs appels à des projets de télétravail favorisant les zones sinistrées. Le rêve fou d'amener la ville à la campagne s'incarnera-t-il grâce au virtuel ?

Côté cour, la vie d'un télétravailleur peut virer au cauchemar. Le réseau charrie, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, un flot de sons, d'images, de textes. Isolé au cœur de cette marée, joignable n'importe où, n'importe quand, transportant partout son bureau virtuel, le télétravailleur risque de devenir, selon l'expression de Denis Ettighoffer (2), «l'homme-termi-

(2) Denis Ettighoffer, *l'Entreprise virtuelle ou les Nouveaux Modes de travail*, Odile Jacob, 1992.

**A l'instar de la compagnie aérienne Swissair, de nombreuses sociétés européennes ont délocalisé leur comptabilité en Inde. Les dossiers y sont traités et retransmis par le réseau.**

nal" d'une société branchée, "nomade électronique", zappeur fou d'un travail qui quitte les lieux de production traditionnels». En l'absence de frontières spatio-temporelles, vie privée et vie professionnelle risquent de s'imbriquer en un écheveau inextricable, infiniment plus stressant que le voisin de bureau et certaines de ses blagues.

Plus de potins autour de la machine à café, plus de visages autour ■ ■ ■

■ ■ ■ d'une table de réunion, plus de cantine, plus de «Salut, bon week-end!» «Tout ce qui est technologiquement possible n'est pas nécessairement rentable économiquement, ni socialement souhaitable», écrit Michel Godet (3), professeur de prospective industrielle

tent contre cette hypothèse : d'une part, l'actuelle physionomie du parc des logements urbains en France, leur exigüité, leur inconfort et la médiocrité de leur environnement rendent peu vraisemblable leur occupation pendant des journées entières; d'autre part, il faut bien considérer que le travail représente une socialisation et répond à un besoin de communication et de lien social qui est de moins en moins satisfait par ailleurs.»

Bref, le télétravailleur se retrouve seul. Même les réunions se font désormais à distance : c'est ce qu'on appelle le "groupware", l'informatique de groupe. Ce système permet à plusieurs personnes de "télétravailler", c'est-à-dire de travailler ensemble à un même projet, de se consulter, d'élaborer et de modifier à distance des documents, simple-

ment en se connectant au serveur de l'entreprise. Lequel peut aussi tenir leurs agendas électroniques à jour pour prévoir la date de la télétravailler et, au besoin, la leur rappeler.

## DEUX JOURS EN ENTREPRISE, TROIS À L'EXTÉRIEUR

Si le télétravailleur dispose d'un module de vidéoconférence (environ 360 000 PC en sont équipés dans le monde), il pourra tout de même voir le visage de ses interlocuteurs. «Nous magnifions la vie sociale au sein de l'entreprise de peur de la perdre, analyse Denis Bérard. La socialisation peut aussi se faire à travers le réseau. Elle sera

(3) Michel Godet, *Mirages technologiques et Attentes sociales*, colloque "Comment travaillerons-nous demain?" Anvie, 2 avril 1997. Du même auteur, *le Grand Mensonge : l'emploi est mort, vive l'activité!* Fixot. À lire également : Denis Bérard, *Télétravail et Nouvelles Formes de travail*, ANACT, coll. "Dossiers documentaires".

Bertrand Schneider et Nicole Rosenohn, *Télétravail, réalité ou espérance?* PUF, coll. "Le Sociologue".

## «CE QUI EST EN TRAIN DE SE JOUER, C'EST LA FIN DU SALARIAT»

au Conservatoire national des arts et métiers. «Il est peu probable que le travail à domicile se développe au point de faire disparaître une bonne partie du travail de bureau. Plusieurs facteurs mili-

ANDERSEN CONSULTING



## Bureaux ITINÉRANTS

Chez Andersen Consultants, à Paris, les salariés n'ont plus de bureau personnel. Ils partagent des bureaux "tournants": lorsqu'ils passent au siège de la société, ils récupèrent leurs dossiers enfermés dans des coffres roulants.

différente, mais pas moins riche : il faut simplement que nous nous adaptions à ces nouveaux modes de communication.»

L'isolement, la perte de lien avec l'entreprise peuvent s'aggraver d'une incapacité à assumer son autonomie. « Une enquête au sein du Conseil régional d'Ile-de-France, une sorte d'expérience avec des employés placés en condition de télétravail, nous a montré que certains d'entre eux étaient incapables de gérer leur travail, explique Anne-Sophie Robinot. C'est pourquoi le télétravail doit se mettre en œuvre sur une base de volontariat et de réversibilité. De même, pour conserver un lien avec l'entreprise, mieux vaut ne pas

l'imposer cinq jours sur cinq. La formule deux jours en entreprise, trois à l'extérieur, ou l'inverse, est la mieux adaptée. »

Il y aurait bien une solution : les bureaux de voisinage ®. L'idée est sortie toute casquée du chapeau du CATRAL. Son principe est simple : au lieu de laisser les employés broyer du noir seuls face à leur écran, pourquoi ne pas les regrouper dans de grands centres proches de leur domicile, où des bureaux, de vrais bureaux, sont mis à leur disposition, avec tout l'équipement nécessaire ? Les salariés n'appartiendraient pas forcément à la même entreprise, et des travailleurs indépendants, des chercheurs, des étudiants, etc., pourraient se glisser parmi eux.

Avantage de la formule : rupture de l'isolement, maintien des liens avec une communauté, meilleure



## Travailleurs NOMADES

**Les commerciaux représentent le gros des télétravailleurs actuels. Equipés de micro-ordinateurs portables, de modems, de téléphones mobiles, ces nomades modernes mettent à profit leur temps de déplacement pour travailler.**

gestion du temps et de l'organisation du travail. Plusieurs collectivités ont été séduites par le projet : le premier "télécentre" du CATRAL devrait bientôt voir le jour à Provins (Seine-et-Marne).

### LA PLUS VIVE RÉSISTANCE VIENT DES ENTREPRISES

Solution d'avenir ? Peut-être... Mais pas franchement du présent. L'aventure du télétravail peut se révéler hasardeuse pour celui qui s'y lance, et elle rend les syndicats très nerveux. Juridiquement, le télétravailleur salarié n'a pas de statut particulier, ce qui pose certains problèmes : par exemple, s'il a un accident chez lui, est-ce un accident du travail ? Eloigné de son entreprise, il l'est aussi de ses représentants légaux. Fragilisé, il peut redouter d'être marginalisé, dévalorisé, oublié : loin des yeux, loin du cœur...

Paradoxalement, la plus vive résistance vient des entreprises elles-mêmes, qui freinent des quatre fers devant les transformations radicales qu'implique le télétravail. Le salarié est autonome, et, à moins de greffer sur son micro-ordinateur un œil ou une puce électronique pour surveiller ses faits et gestes, il n'y a plus moyen de le contrôler autrement qu'à travers ses résultats. On lui confie une tâche, on le contacte en cas de besoin, et on le laisse se débrouiller à sa guise. C'est ce qu'on appelle un management par objectifs, qui rend inutile la hiérarchie et bouleverse la notion de carrière et le système de promotion traditionnels.

Mais la plus grande crainte que suscite le télétravail, c'est la précarisation qu'il peut entraîner. « Ce qui est en train de se jouer, c'est la fin du salariat », prophétise Denis Bérard. En effet, une fois l'employé externalisé, qu'est-ce qui empêche l'entreprise de le maintenir définitivement à l'écart, en le transformant en travailleur indépendant, en prestataire de services payé à la pièce comme les travailleurs à domicile de jadis, véritable esclave des temps à venir ?

On laissera la conclusion à Michel Godet : « Les hommes de demain (...) chercheront dans le travail au bureau, comme dans la vie associative, d'abord des lieux de reconnaissance mutuelle, de lien social, sans lesquels la vie perd son sens et devient l'enfer de la solitude des individus branchés sur d'autant plus de réseaux informationnels qu'ils ont faim de chaleur humaine. » ■