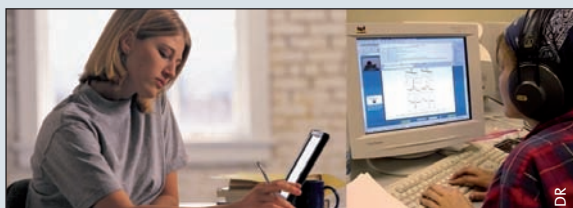


Avec 7 % de sa population active en télétravail, contre 13 % au niveau européen et 25 % aux États-Unis, la France ne figure pas en tête des nations pratiquant cette nouvelle forme d'organisation du travail. La transposition tardive de l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002, réalisée seulement trois ans plus tard en France avec la signature de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, atteste de cette frilosité. Pourtant, sortir le travail des locaux de l'entreprise à chaque fois que cela est possible est un facteur de modernisation de nos économies et d'amélioration des conditions de travail, une garantie d'un meilleur accès à l'emploi pour les personnes handicapées, etc. Des qualités qui plaident pour la généralisation du télétravail, qu'il soit nomade, à domicile, alterné ou collaboratif.



## Télétravail : les leviers en action

### Le télétravail, une modalité d'organisation adaptée à la société de l'information

Des freins réglementaires et psychologiques expliquent pour beaucoup le faible déploiement du télétravail en France. Pourtant, prise de conscience économique et politique aidant, une nouvelle organisation du travail est sur le point de s'installer.

**1**  
"Du télétravail au travail mobile, un enjeu de modernisation de l'économie française". Rapport présenté au Premier ministre le 10 novembre 2006 par Pierre Morel-A-Lhuissier, député de la Lozère.

**2**  
Interview de Nicolas Sarkozy du 4 mai 2007, accordée au site [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net)

Régulièrement en "une" des médias, le télétravail peine cependant à décoller. Curieusement, l'organisation du travail dans les sociétés occidentales et singulièrement, en France, repose encore sur des schémas économiques issus de la révolution industrielle. Alors même que, par un phénomène de tertiarisation, le travail tend à se dématérialiser dans des pans entiers de l'activité économique, le lien de subordination du salarié à l'employeur, qui forme la base de tout contrat de travail, continue, lui, de se traduire par la **présence physique** du premier dans les locaux de "production" du second. Si bien que dans la majorité des cas, les réseaux – loin de réduire le monde "à l'échelle d'un village" – peinent à se déployer au-delà des murs de l'entreprise.

Pourquoi cet horizon indépassable ? Sans doute parce que le télétravail doit faire face aux **obstacles** qui freinent le développement de toute démarche d'innovation. Il suffira pour s'en convaincre d'établir un parallèle avec les arguments opposés à l'essor des formations à distance en général et du e-learning en particulier : freins réglementaires, réticences technologiques, craintes psychologiques, sans oublier une certaine lassitude des

experts qui désespèrent de voir leur champ parvenir à maturité.

On citera, pour exemple, la question du financement des modalités innovantes de formation, qui continue de susciter des interrogations, six ans après que la DGEFP se soit employée à lever les craintes des financeurs, via sa circulaire du 20 juillet 2001 sur l'imputabilité des formations ouvertes et à distance.

Pourtant, **le télétravail progresse**. Certes, sûrement moins rapidement en France que chez certains voisins européens, à l'image de l'Espagne, qui a ouvert en mai 2007 le télétravail aux agents de son ministère des Administrations publiques. Très certainement aussi de manière encore peu formalisée, comme le prouvent le peu d'accords d'entreprise connus à ce jour. Vrai également, le rôle des médias dans le succès du concept, qui lui accorde un traitement inversement proportionnel à la réalité des pratiques.

Mais ne nous y trompons pas, cet intérêt ne relève pas d'un effet de mode. Sur le plan mondial, le secteur tertiaire des **économies émergentes** n'a aucun intérêt à investir dans des locaux qu'il n'a jamais possédés, quand cela ne présente aucun intérêt en termes de production ; de même, de nombreux pays

moins marqués que l'Hexagone par une tradition centralisatrice se montrent plus naturellement enclins à adopter une organisation cohérente avec le développement des réseaux. En Europe, l'accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002 a montré le souhait des partenaires sociaux de "*contribuer à préparer le passage vers l'économie et la société de la connaissance, comme décidé par le Conseil européen de Lisbonne*". Une **prise en compte politique**, donc, que l'on retrouve en France avec l'accord national interprofessionnel sur le télétravail du 19 juillet 2005, étendu par un arrêté du 30 mai 2006. Sans oublier, enfin, les manifestations d'intérêt pour la question, allant du rapport parlementaire de Pierre Morel-A-Lhuissier<sup>1</sup> aux déclarations d'intention, à l'instar de Nicolas Sarkozy, assurant pendant la campagne présidentielle 2007 s'être "*assigné l'objectif de doubler le nombre de télétravailleurs*"<sup>2</sup>.

En somme, chacun sent bien qu'une nouvelle organisation du travail est sur le point de s'installer. Loin de s'inscrire dans une quelconque incantation, ce mouvement est tout simplement l'une des incarnations de la société de l'information. Si internet est une révolution, le télétravail en est l'un des effets. ■

Dossier  
réalisé par  
Nicolas Deguerrey



## Le télétravail, une “arlésienne” en voie de généralisation

**Télétravail : de quoi parle-t-on ? L'idée est ancienne, les travaux des “prospectivistes” en témoignent. Mais il a fallu attendre l'Ani de 2005 pour établir une définition – qui laisse la place à l'interprétation.**

Réfléchir aux origines du télétravail invite d'abord à un passionnant voyage chez les “prospectivistes”. On y trouve, dès les premiers pas de l'ordinateur, des anticipations sur les conséquences de la fusion à venir entre l'informatique et les télécommunications. Des travaux de Norbert Wiener sur la cybernétique, en 1950, à ceux d'aujourd'hui de Nicholas

Negroponte ou de Joël de Rosnay, en passant par le “choc du futur” d'Alvin Toffler, en 1972, ou le rapport Nora-Minc de 1978 sur l'informatisation de la société, le **concept** de télétravail a tout à voir avec le développement des réseaux, qui permettent l'abolition de la distance.

Mais du côté des pratiques, la lente montée en puissance du télétravail

montre aussi que passer de l'enthousiasme intellectuel de l'avant-garde à la **juste compréhension des enjeux** d'une nouvelle organisation de l'activité humaine n'est pas un processus simple, pour des populations d'actifs élevées dans les schémas de la société industrielle.

Pour y parvenir, en Europe comme en France, un long travail de régulation collective s'est engagé afin d'accompagner l'évolution des mentalités. Au niveau européen, c'est l'accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002, suivi en France de l'**accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005**, étendu par un arrêté du 30 mai 2006. Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> de l'Ani, le télétravail est défini comme “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.”

Une définition suffisamment souple, donc, qui laisse une **marge d'interprétation** propre à couvrir l'ensemble des situations de télétravail : “**nomade**” pour les salariés mobiles qui n'assurent qu'épisodiquement une présence physique au sein de leur entreprise (commerciaux, par exemple) ; “**à domicile**” pour ceux, très peu nombreux, qui exercent à 100 % depuis leur habitation ; “**alterné**” pour la majorité des cas, c'est-à-dire exerçant de manière partagée depuis leur entreprise et depuis leur domicile. S'ajoute à cela le cas du “**travail collaboratif**”, qui croît au même rythme que les réseaux et la mondialisation, et qui concerne tous ceux qui “font du télétravail sans le savoir”, en collaborant depuis des sites séparés grâce aux plates-formes de travail à distance.

Si les autres articles témoignent du souci des partenaires sociaux de préciser les conditions de mise en œuvre dans un double objectif de protection des intérêts du salarié et de l'employeur, le préambule est également

### Où se renseigner ?

La cause du télétravail dispose de nombreux relais sur internet, à commencer par les **rapports d'études** en libre accès, avec notamment, pour les plus récents, la recommandation du Forum des droits sur l'internet publiée en décembre 2004 intitulée “*Le télétravail en France*”<sup>1</sup>, et le rapport parlementaire de Pierre Morel-A-Lhuissier, “*Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française*”, publié en novembre 2006<sup>2</sup>.

À consulter aussi, les sites des associations vouées à sa promotion, comme l'Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation (ANDT, [www.andt.org](http://www.andt.org)), fondée en 1994, ou l'Association française du télétravail et des téléactivités (AFTT, [www.aftt.asso.fr](http://www.aftt.asso.fr)), créée en 1997.

Parmi les experts du secteur qui proposent une **activité de conseil**, nous avons notamment consulté Distance Expert<sup>3</sup> (voir interview de Nicole Turbé-Suetens) et Adverbe.com, co-auteurs d'un “Petit manuel du télétravailleur” téléchargeable gratuitement au format PDF<sup>4</sup>.

À citer également, Yves Lasfargue, grand spécialiste de l'impact social et sociétal des TIC, dont l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie (Obergo), propose cinq “**Fiches sur les négociations des modalités du télétravail**” (1- “Les principes définis par l'Ani du 16 juillet 2005” ; 2- “Négocier le télétravail au niveau de la branche professionnelle” ; 3- “Négocier le télétravail au niveau de l'entreprise” (consultation obligatoire du CE et déclaration des télétravailleurs) ; 4- “Négocier le contrat de travail en situation de télétravail” ; 5- Négocier l'avenant au contrat de travail”<sup>5</sup>.

Parmi les **ressources internet** consultées dans le cadre de ce dossier, citons pour exemple Cyberworkers.com, l'un des plus anciens sites sur la question des téléactivités, l'espace e-Travail [www.sublimework.com](http://www.sublimework.com), la plate-forme de ressources pour le télétravail [www.tntic.com](http://www.tntic.com), le site Teletravailonline.com, ou encore ZeVillage.net, communauté de télétravailleurs répartis dans une vingtaine de communes normandes autour du village d'Essay, dans l'Orne.

Enfin, et même sans prétendre à l'exhaustivité, il peut être intéressant de rappeler ici que **constructeurs et développeurs** sont en première ligne dans le développement du télétravail, avec des solutions sans cesse plus innovantes pour gommer la distance. Souple, le marché propose aussi bien des applications gratuites qui satisfont la grande majorité des besoins des indépendants et PME (des classiques Google Talk, Trillian, etc., aux nombreux outils collaboratifs Web 2.0) que des dispositifs forts coûteux à mêmes de répondre aux exigences des multinationales (compter entre 300 et 400 000 dollars pour les systèmes de vidéoconférence Telepresence 3000 de Cisco<sup>6</sup> ou Halo de HP<sup>7</sup>).

1. [www.foruminternet.org](http://www.foruminternet.org)

2. <http://minilien.com/?RJuD1r5J9g>

3. [www.distance-expert.com](http://www.distance-expert.com)

4. [www.adverbe.com/2006/09/14/manuel-du-teletravailleur-a-telecharger](http://www.adverbe.com/2006/09/14/manuel-du-teletravailleur-a-telecharger)

5. Téléchargeable sur [www.ergostressie.com](http://www.ergostressie.com), ces fiches ont été réalisées en partenariat avec Laurent Beziz, du cabinet LBBa, dans le cadre d'un guide d'aide à la négociation sur le télétravail produit pour la CFDT Cadres.

6. [www.cisco.com/en/US/products/ps7087/index.html](http://www.cisco.com/en/US/products/ps7087/index.html)

7. [www.hp.com/halo](http://www.hp.com/halo)

particulièrement intéressant, dans la mesure où il inscrit clairement cette forme d'organisation du travail dans une logique de progrès économique et social. C'est ainsi, à la fois, un "moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail et un

moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches", une voie pour que "les possibilités offertes aux personnes handicapées sur le marché du travail soient

renforcées tant en matière d'insertion que de maintien dans l'emploi" et, enfin, un potentiel de "développement économique et une opportunité pour l'aménagement du territoire de nature à favoriser l'emploi et à lutter contre la désertification". ■

## L'avis de l'expert : "Le télétravail n'est pas un outil de marginalisation ou de traitement des cas sociaux"

**Le télétravail, loin d'être un "Ovni" organisationnel, répond aux exigences des sociétés tertiaires. Nicole Turbé-Suetens, expert auprès de la Commission européenne et fondatrice de Distance expert, cabinet de conseil spécialisé dans l'introduction et l'accompagnement des nouvelles formes de travail utilisant les NTIC dans les organisations, répond à nos questions.**

*Inffo Flash - À quoi attribuez-vous le faible essor du télétravail en France ?*

**Nicole Turbé-Suetens** - Aux mentalités, à la culture managériale, au manque de pratique de la négociation sociale et à l'absence d'intérêt pour le sujet "organisation" sur le plan des choix stratégiques.

*IF - Peut-on formaliser des bonnes pratiques ?*

**N. T.-S.** - Dans l'absolu et en théorie, bien sûr. Pour le moment, le champ est plutôt vide en France. Les accords d'entreprise et de branche sont rares et les quelques entreprises qui pratiquent le télétravail n'en parlent pas. De toutes les manières, s'il y avait ne serait-ce qu'une entreprise avec un déploiement important et bien organisé, cela se saurait.

*IF - Très médiatisé, l'accord Renault n'enthousiasme pas toujours les promoteurs du télétravail ; à titre d'expert, que lui reprochez-vous et quelles seraient vos préconisations ?*

**N. T.-S.** - Je pense que c'est une erreur d'avoir fait un accord spécifique sur le télétravail à domicile. Il me semble qu'il aurait été plus judicieux de faire un accord général dans lequel les particularités de la pratique alternée entre domicile et entreprise auraient été précisées pour les métiers sédentaires. Un tel accord ne fait que renforcer l'image de marginalisation du télétravail et des télétravailleurs, dans un pays où le télétravail est presque systématiquement assimilé au travail à domicile et, donc,

rejeté par un plus grand nombre de personnes. Le travail à domicile a mauvaise réputation en France ; probablement un relent des vieilles pratiques du début du siècle dernier, où les travailleurs étaient payés "à la pièce". Il y a des esprits chagrins qui vont même jusqu'à assimiler la définition d'objectifs précis à un équivalent de mesure "à la pièce". Difficile d'évoluer dans de telles conditions.

*IF - Le télétravail existe bien souvent en dehors de tout accord, est-il important de contractualiser, et pourquoi ?*

**N. T.-S.** - Un accord est la seule manière juste et équitable d'établir des règles communes dans une organisation structurée comme l'est une entreprise ou un organisme public. Pour que les résultats économiques, sociaux et/ou environnementaux du télétravail puissent être mesurés, il faut qu'ils s'inscrivent dans une stratégie dont les objectifs de mise en œuvre sont connus et accessibles à tous ; ce n'est pas un outil de marginalisation ou de traitement de cas sociaux.

*IF - En quoi le nomadisme diffère-t-il du télétravail ?*

**N. T.-S.** - Le nomadisme est une forme de télétravail. C'est une fantaisie de l'esprit français de considérer qu'il s'agit de quelque chose de différent, et cela permet de se dire qu'il n'est pas nécessaire de négocier. Les nomades, de par la nature de leur métier, sont probablement moins souvent ou moins longtemps au travail chez eux ; mais ils



Nicole Turbé-Suetens

travaillent également à partir de leur domicile sur une base régulière.

*IF - Comment accueillez-vous l'objectif annoncé durant la campagne présidentielle par Nicolas Sarkozy de "doubler le nombre de télétravailleurs" ?*

**N. T.-S.** - J'attends de savoir à quoi doit servir une telle affirmation, et de voir ce qui sera concrètement proposé. Jusqu'à ce jour, et ceci depuis dix ans, les politiques ont régulièrement agité le "hochet" du télétravail comme étant quelque chose qui permettrait d'atteindre l'un ou l'autre objectif qui leur paraissait intéressant. Par contre, il semblerait qu'au final l'enjeu n'ait jamais été suffisamment important pour passer à l'acte. Donc, il faut savoir à quoi une telle affirmation doit servir politiquement, et comment atteindre cet objectif. D'ailleurs, s'il y avait une volonté politique, cela devrait se traduire par de vrais projets dans les services de l'État. ■

> **Contacts**  
www.distance-expert.com  
www.turbesuetens.eu

## Sneda : le télétravail, outil de sauvegarde de l'emploi

**Sneda, PME d'expertise informatique immobilière, fournit un cas intéressant d'entreprise venue au télétravail par nécessité, dans le cadre d'un plan pour la sauvegarde de l'emploi. Gilles Davoine, délégué syndical CFDT, explique à *Inffo Flash* le processus de mise en œuvre en deux étapes, d'abord "défensif" dans le cadre du PSE, puis "offensif" dans une perspective d'amélioration des conditions de travail.**

*Inffo Flash - Comment Sneda s'est-elle mise au télétravail ?*

**Gilles Davoine** - La Sneda est une PME de 125 salariés (115 basés à Nantes, 7 à Paris et 3 à Toulouse). Les négociations ont été initiées par la direction de l'entreprise début 2006, suite à un plan

pour la sauvegarde de l'emploi (PSE) en août 2005 nécessitant, entre autre, de réduire notre présence en région par la suppression des agences de proximité (Paris, Toulouse et Lyon) afin de limiter nos coûts de structure. La volonté initiale était donc de permettre le télétravail pour la dizaine de collaborateurs de proximité privés d'agence commerciale. Mais à ce volet "défensif", la CFDT et la direction ont toujours souhaité ajouter un volet

"offensif" permettant d'ouvrir ce mode de travail aux salariés du siège qui souhaitaient en bénéficier. Cela permettait également de régulariser une situation "de fait" pour cinq salariés travaillant déjà sur ce mode à temps partiel. La négociation a abouti en décembre 2006 pour une mise en œuvre au 1<sup>er</sup> avril 2007.

*IF - Qui est concerné par cette nouvelle modalité d'organisation ?*

**G. D.** - Au 1<sup>er</sup> juillet 2007, Sneda compte seize télétravailleurs, soit 13 % de l'effectif. Répartis à égalité entre hommes et femmes, six salariés ont entre 25 et 34 ans, dix entre 35 et 44 ans. Il s'agit très majoritairement de statuts cadre, puisque seulement deux d'entre eux sont employés et techniciens. Les postes concernés sont en revanche variés, puisque l'on rencontre deux administratifs, deux commerciaux, trois développeurs (analystes), six intégrateurs (chefs de projet client) et trois ingénieurs systèmes (technique, réseau, etc.).

*IF - S'agit-il de télétravail à temps plein ?*

**G. D.** - Seulement pour dix d'entre eux, avec une part importante de télétravail nomade, puisqu'il s'agit de salariés en région passant entre trois et cinq jours en clientèle. Les autres salariés sont concernés à des degrés variés, d'une demi-journée par semaine à deux jours par semaine.

*IF - Sneda a-t-il recouru à l'accompagnement d'un tiers (cabinet de conseil, expertise juridique, etc.) pour mettre en œuvre le télétravail ?*

**G. D.** - Non, mais l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002, suivi de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, ont servi de références pour bâtir l'accord et les contrats.

*IF - Quelles ont été les incidences économiques du passage au télétravail ?*

**G. D.** - La suppression des agences de Paris, Lyon et Toulouse a permis d'engranger une économie d'environ 150 K€ par an. Ces agences ont été remplacées courant 2006 par des bureaux loués en centre d'affaires. Tous les salariés étant déjà équipés de portables, il n'y a pas eu d'achat de postes de travail, seulement des acquisitions simples d'imprimante (via les achats de l'entreprise) et de bureau, en cas de besoin et sur justificatif des salariés, dans une enveloppe fixée par l'entreprise.

*IF - La mise en œuvre du télétravail a-t-elle donné lieu à une réorganisation forte de l'entreprise ?*

**G. D.** - Sur le plan physique, il y a eu une réflexion sur la réorganisation des locaux du siège pour absorber une dizaine d'embauches depuis le PSE de 2005 et une dizaine de travailleurs intérimaires. Cela dit, le télétravail étant uniquement proposé à temps partiel pour les salariés du siège, cela ne remet pas fondamentalement en cause l'organisation des locaux. Au niveau de l'encadrement, le management des salariés en région est assuré par des managers du siège, et il y a bien eu une réorganisation, avec des consignes de contacts avec les télétravailleurs au minimum hebdomadaires. Les conférences téléphoniques sont systématiques pour les réunions incluant des télétravailleurs et, enfin, une attention particulière est accordée à leur plan de formation.

*IF - Avez-vous procédé à une formation spécifique des salariés concernés ?*

**G. D.** - Pas à ce jour dans la mesure où, d'une part, les salariés concernés avaient l'habitude de travailler à distance et, d'autre part, il n'y a pas encore eu d'embauches de nouveaux salariés sur ce mode.

*IF - Avez-vous constaté une modification de l'efficacité de votre effectif ?*

**G. D.** - Pas de manière sensible. Il y a par contre une meilleure qualité de vie pour les salariés qui n'ont plus à se déplacer pour travailler, surtout pour les Parisiens.

*IF - La nouvelle organisation du travail est-elle source de conflits entre bénéficiaires du télétravail et non-bénéficiaires ?*

**G. D.** - Les bénéficiaires font des envieux, mais l'objectif étant de répondre au plus grand nombre, cela devrait s'estomper avec la montée en puissance souhaitée (un tiers des



Gilles Davoine



effectifs en 2008). On peut aussi rappeler que l'accord avait été prévu pour un an, avec un examen approfondi à son issue, fin 2007 – avant reconduction !

*IF - Observez-vous des résistances au télétravail ?*

**G. D.** - Aucune. L'ensemble des travailleurs en régions ont accepté d'emblée ce mode de travail. C'était la condition préalable de la signature du syndicat CFDT (seul présent à Sneda).

*IF - Le télétravail est-il désormais proposé dès l'embauche aux nouveaux salariés ?*

**G. D.** - Oui. C'est même un moyen de faire connaître l'entreprise. Des CV sont envoyés à l'entreprise grâce à cette organisation innovante. ■

> Contact : [www.snedas.com](http://www.snedas.com)

## Accords d'entreprise et de branche

Même si la réalité des pratiques échappe bien souvent à la formalisation, il est significatif de constater que très peu d'accords d'entreprise sur le télétravail ont été signés à ce jour : Dassault Systèmes en avril 2007, Renault en janvier 2007 (voir l'interview de Nicole Turbé-Suetens, p. 19), Sneda en décembre 2006 (voir l'interview de Gilles Davoine, p. 18), Véolia Eau en novembre 2006, Verspieren en juillet 2006 et Tokheim Services France en juillet 2005.

Ces accords, qui visent à définir le périmètre du télétravail et à garantir une égalité de droits entre salariés de différents statuts, conditionnent l'entrée en télétravail au volontariat. D'une manière générale, ils définissent également les modalités de prise en charge de l'outil de travail et les éventuels aménagements à charge de l'employeur (connexion internet, ordinateur, mobilier, etc.). Confirmant le caractère novateur de la démarche, une condition de réversibilité, souhaitée par les salariés comme par les employeurs, témoigne si besoin du caractère encore expérimental de cette organisation particulière.

À signaler aussi, le fait que ces accords représentent une part extrêmement réduite de l'effectif, notamment lorsqu'il s'agit de grandes entreprises. À titre d'exemple, les télétravailleurs "officiels" de Renault ne seraient ainsi, selon Alain Eudier, secrétaire CFDT à Renault Siège, qu'environ 80.

S'agissant des accords de branche professionnelle, il n'en existe à ce jour qu'un seul, signé par la branche des télécommunications en octobre 2006. Comme les accords d'entreprise, celui-ci reprend largement les termes de l'accord national interprofessionnel sur le télétravail du 19 juillet 2005.

# Une réalité quantitative difficile à saisir

Non pris en compte de manière spécifique par les statistiques publiques, la mesure du télétravail en France est réalisée à partir de l'enquête permanente sur les conditions de vie des ménages réalisée par l'Insee, qui comporte quelques questions relatives aux conditions de travail, au lieu d'exercice et à l'usage de l'informatique.

Les dernières données officielles ont été publiées par la Dares en décembre 2004, ce qui est relativement ancien pour l'évaluation d'une activité étroitement liée au développement des TIC et au déploiement de la couverture haut débit du territoire. Quoi qu'il en soit, la Dares estimait alors que, "sur 22 millions de salariés en France, (...) seuls 440 000 pourraient être considérés comme des « télétravailleurs à domicile » et 1 100 000 comme des « télétravailleurs nomades », soit respectivement 2 % et 5 % des salariés."

À signaler, l'enquête ne considère pas les non-salariés exerçant à domicile comme de véritables télétravailleurs, "dans la mesure où le domicile se confond souvent avec le lieu de travail habituel pour nombre de travailleurs indépendants." Une précaution étrange, puisque ce n'est pas en soi le changement du lieu d'exercice habituel qui caractérise le télétravail, mais bien l'exercice à domicile associé à l'usage des TIC. Si bien que la véritable différence entre les deux statuts s'incarne sans doute davantage dans d'autres dimensions, liées, par exemple, à la nature de la subordination.

Le télétravail selon le sexe, l'âge et la catégorie socio-professionnelle (en %)

| CSP                        | Fixe à domicile | Alternant à domicile | Nomade |
|----------------------------|-----------------|----------------------|--------|
| Ingénieurs et cadres       | 3,7             | 6                    | 20,1   |
| Professions intermédiaires | 1,1             | 1,2                  | 9      |
| Employés                   | 0,6             | 0,3                  | 2,7    |
| Ouvriers                   | 0               | 0,1                  | 0,6    |
| % de l'ensemble            | 0,9             | 1,1                  | 5,4    |
| Sexe et âge                |                 |                      |        |
| Hommes                     | 1               | 1,7                  | 7,5    |
| Femmes                     | 0,9             | 0,4                  | 2,8    |
| 15 à 24 ans                | 0,4             | 0,4                  | 3,7    |
| 50 ans et plus             | 1,4             | 0,8                  | 4,1    |

Source : enquêtes PCV 1999-2003, Insee, calculs Dares in Premières synthèses 12/2004 n° 51.3.

S'agissant des travailleurs salariés, l'enquête Dares précise que les télétravailleurs sont majoritairement des hommes, fortement qualifiés, notamment issus du secteur bancaire, des assurances et des services aux entreprises. On remarque également que les chiffres ne permettent pas de confirmer l'a priori de fragilité, d'isolement et de désocialisation souvent prêté aux télétravailleurs, au contraire : ils sont plus souvent en CDI à temps plein, indiquent plus souvent fréquenter des collègues hors du travail et sont

plus nombreux à avoir reçu une formation au cours des douze derniers mois. Sur ce dernier point, la Dares souligne que, même si "cela s'explique surtout par le fait que leur niveau élevé de qualification les favorise dans l'accès à la formation (...), le lien résiste à une analyse « toutes choses égales par ailleurs »". À noter enfin que, si l'organisation de leur temps de travail apparaît logiquement plus souple que pour les autres salariés, l'activité "empiète souvent sur la nuit, les samedis et les dimanches". ■

## Alfia Langues Ltd : le télétravail, outil d'aide à la création d'activité

**Eleanor Warnery, fondatrice et directrice d'Alfia Langues Ltd, société britannique d'apprentissage de l'anglais, officie en France avec un réseau de professeurs télétravailleurs basé outre-Manche.**

*Inffo Flash - Pouvez-vous dresser un rapide historique d'Alfia ?*

**Eleanor Warnery** - Né voici trois ans, le concept Alfia part d'un constat simple : les formateurs anglo-saxons ne sont pas assez nombreux en dehors de la Grande-Bretagne. Or, il existe là-bas un nombre largement suffisant d'excellents profes-

seurs de langue maternelle anglaise, qui, pour certains, enseignent là-bas nos langues européennes à leurs compatriotes. Voilà une mine d'or pour nos entreprises continentales, qui peuvent bénéficier de formations en cours particuliers dispensés par ces professeurs, depuis chez eux, sous forme de téléformations, où que ce soit, en Europe ou au-delà.

Alfia a développé cette offre, en recrutant des professeurs en Grande-Bretagne sélectionnés pour leur expérience et qui y gagnent en matière d'évolution de leur carrière : ils ont la satisfaction de toucher un public d'adultes en entreprise, depuis leur domicile, alors que jusqu'ici ils enseignaient le français (ou les langues des autres pays où nous formons à l'anglais) à des collégiens ou lycéens britanniques.

*IF - Pouvez-vous préciser le processus de mise en œuvre du télétravail au sein d'Alfia ?*

**E. W.** - Avant même d'annoncer notre offre, nous avons passé trois ans à structurer une approche pédagogique spécifique à un télé-enseignement de l'anglais et à concevoir une gamme de supports dédiés : l'apprentissage du vocabulaire de la prochaine séance téléphonique est déporté sur une autoformation de 15 minutes par jour. Le stagiaire effectue ce travail personnel, où et quand il le souhaite, le plus souvent sous forme d'un télétravail, ou depuis son bureau. L'autoformation du

stagiaire est guidée par Alfia via des fiches papier, un cédérom, ou se fait en e-learning. Un professeur n'apporterait en effet pas de plus-value ici. D'autant que cette autoformation divise par deux le coût des stages, à progression égale. Les acquis du stagiaire en autoformation sont mesurés par le professeur lors de chaque séance en cours particulier : nous assurons le suivi et le compte-rendu du télétravail du stagiaire. Le télétravail effectué par le professeur comme par le stagiaire est guidé par Alfia, dans un but d'optimisation de la progression du stagiaire.

Côté logistique, une plate-forme en ligne de réservation des séances téléphoniques, permet une flexibilité maximum des prises de rendez-vous, les professeurs y déclarant leurs disponibilités pour les stagiaires. Les stagiaires réservent en ligne au moment qui leur convient le mieux. Cette même plate-forme produit pour le stagiaire ses feuilles d'émargement en fonction des services dispensés et permet un suivi des formations par les responsables des formations chez nos clients, qui ont ainsi une vision synthétique des stages en cours ou, quand ils en ont besoin, une vision de détail. Un tel service évite le travail administratif côté entreprise formée, et côté Alfia, qui à défaut serait un fardeau pour tous. Nous partageons ce service au sein d'une communauté d'organismes de formation associés et complémentaires.

*IF - Avec combien de télétravailleurs travaillez-vous aujourd'hui ? Qui sont-ils ?*

**E. W.** - En trois ans d'activité, dix professeurs en Grande-Bretagne nous ont rejoints, tous expérimentés, d'une moyenne d'âge de 45 ans, majoritairement féminins à l'image du corps professoral. Ils sont tous à temps partiel et exercent également dans des collèges ou lycées en Grande-Bretagne. Seule l'activité exercée au titre d'Alfia est réalisée en télétravail, depuis leur domicile.

*IF - Est-ce que le contrat de travail fait référence au télétravail ? L'accord-cadre*

*européen du 16 juillet 2002, suivi de l'Ani du 19 juillet 2005, vous ont-ils été utiles ?*

**E. W.** - Non, nous ne connaissons même pas l'existence de ces textes.

*IF - Quel type d'équipement utilisez-vous (ordinateur, téléphonie IP, etc.) ? Comment est-il financé ?*

**E. W.** - Les professeurs Alfia utilisent leur ordinateur personnel, les frais de téléphonie commutée classique et internet haut débit sont financés par Alfia.

*IF - Pourriez-vous exercer votre activité en l'absence de télétravail ?*

**E. W.** - Non, puisque notre offre est entièrement construite sur le concept de faire bénéficier à quiconque, où que ce soit, du meilleur professeur disponible, où qu'il soit.

*IF - Quels sont selon vous les avantages fondamentaux du télétravail ?*

**E. W.** - Ils concernent aussi bien les salariés que les bénéficiaires. S'agissant des premiers, nous pouvons par exemple citer le cas d'un de nos professeurs, actuellement en longue maladie, qui exerce ainsi à temps partiel, comme le droit britannique l'y autorise. Elle témoigne que ce travail, le seul qui lui soit accessible, est un facteur essentiel au maintien de son équilibre.

Côté clients, la productivité d'une telle offre est considérable. Notre client General Electric a mesuré, au moyen du TOEIC, une progression en anglais de ses collaborateurs quatre fois supérieure à la progression moyenne en France, pour chaque heure de cours particulier dispensée. Preuve s'il en est qu'un télétravail peut être productif ! Nos autres clients, tels Fujitsu Services, Claas Renault ou McAfee, ont expérimenté des résultats comparables.

*IF - Quel jugement portez-vous sur les obstacles au télétravail traditionnellement cités (perte du lien de subordination, isolement du salarié, peur du manque de contrôle de son activité, etc.) ?*

**E. W.** - Ces critiques n'ont pas de sens dans notre contexte. Pour éviter la



Eleanor Warnery

### > Contact

eleanor.  
warnery@  
alfia.biz ;  
www.alfia.biz

désocialisation de nos salariés par le télétravail, la flexibilité du droit du travail en Grande-Bretagne est une aide considérable. En particulier le fait que les professeurs de collège ou de lycée en Grande-Bretagne ne sont pas fonctionnaires, mais se "vendent" à qui ils le veulent, en temps partagé, à

des employeurs dont ils sont salariés. Ils panachent leur temps entre, d'une part, leurs classes dans ces établissements scolaires et, d'autre part, leurs cours Alfia qu'ils dispensent au téléphone. Nous veillons à ce qu'aucun ne travaille à temps complet pour Alfia. ■



## Se former au télétravail : méthode

Parce qu'il génère de nouvelles organisations et implique un outillage spécifique, le télétravail ne s'improvise pas. Nombreux sont les cabinets de conseil proposant un accompagnement à sa mise en œuvre, beaucoup moins sont les organismes de formation à l'avoir intégré à leur catalogue. D'où notre intérêt pour la formation au télétravail proposée en FOAD par Cépière Formation<sup>1</sup>. Didier Brossard, responsable du programme, rappelle que le télétravail est aussi une opportunité pour les travailleurs handicapés.

*Inffo Flash - Quand vous est apparu la nécessité d'une formation au télétravail ?*

**Didier Brossard** - La formation au "Télétravail" est née en 1997. Conçue dans le cadre d'un projet européen<sup>2</sup>, elle avait alors pour objectif de faciliter l'insertion



Didier Brossard

professionnelle de personnes reconnues travailleurs handicapés. Nous l'avons expérimentée pour la première fois en 1999, dans le cadre d'une formation

de 600 heures sur financement DDTEFP avec un accompagnement d'ores et déjà pensé pour être mené à 100 % à distance.

Depuis 2001, cette formation connaît un franc succès, notamment grâce au réseau de formation à distance de la Région Midi-Pyrénées (Pyramide)<sup>3</sup>. Nous accompagnons ainsi chaque année une vingtaine de porteurs de projet qui souhaitent créer leur propre activité ou qui recherchent un emploi en télétravail.

À partir de 2005, nous avons décidé de nous munir de notre propre plate-forme de formation afin de proposer notre formation au télétravail sur l'ensemble du territoire. Nous accompagnons à ce titre des salariés d'entreprise qui souhaitent "organiser leur emploi en télétravail". Aujourd'hui, nous sommes en train de constituer un "pool d'experts en télétravail", avec pour objectif d'apporter une mission de conseil auprès des entreprises qui entendent implanter le télétravail dans leurs organisations.

*IF - Qu'est-ce qui différencie une formation au télétravail d'une formation à la bureautique ?*

**D. B.** - Notre formation au télétravail n'a absolument rien à voir avec une formation en bureautique ! C'est une formation en trois points qui vise, premièrement, à permettre à chaque participant de **mesurer ses capacités** personnelles et professionnelles à organiser ses activités en télétravail ; deuxièmement, à maîtriser l'ensemble des **outils informatiques** nécessaires à l'exercice de ses activités en télétravail (utilisation d'une messagerie à des fins professionnelles, notions de sécurité, de formats de fichier, recherche sur internet, etc.) et, troisièmement, à proposer un **accompagnement** à des porteurs de projet (identifier leurs compétences, vérifier celles qui sont "télétravaillables", mettre en place une stratégie de communication et de commercialisation et, enfin, un plan d'action).

Le tout en utilisant la formation à distance pour les mettre en situation de travail à distance.

*IF - Est-ce que la formation s'intéresse à la dimension psychologique et organisationnelle du télétravail ?*

**D. B.** - Notre formation ne vise pour ainsi dire que cela.

*IF - Quel est le profil des inscrits ?*

**D. B.** - La moyenne d'âge tourne autour de 40 ans, avec un profil plus études supérieures. Les secteurs d'activité les plus fréquents sont la traduction, l'assistance administrative, commerciale ou juridique, l'infographie, la correction, etc.

*IF - Quelles sont les principales motivations des stagiaires ?*

**D. B.** - La motivation principale des stagiaires est de mieux gérer l'**équilibre** entre vie personnelle et vie professionnelle. Pour les entreprises, il s'agit essentiellement d'intérêts économiques, notamment en termes de réduction des coûts immobiliers.

*IF - Quel est, selon vous, l'avenir du télétravail ?*

**D. B.** - Cela fait désormais dix ans que nous pensons que le télétravail a de l'avenir. Maintenant, son avenir est relatif, dans le sens où tout le monde ne peut ou ne souhaite pas – fort heureusement – télétravailler. Ensuite, parce qu'il se heurte à des résistances culturelles. Enfin, parce qu'il ne bénéficie pas d'un cadre juridique défini. L'accord de 2005 ne suffit pas, une loi cadre serait nécessaire<sup>4</sup>. Maintenant, s'il pouvait bénéficier d'un relais des pouvoirs politiques (lobbying par rapport à la protection de l'environnement, par exemple), nous pensons sérieusement qu'il peut avoir un avenir.

Cela étant, nous sommes persuadés qu'il se développera, essentiellement sous la forme du **télétravail pendulaire** (alternance bureau et travail depuis chez soi). Ce système semble être l'un des meilleurs compromis, d'après les différentes enquêtes que nous avons menées auprès de grands comptes de la région toulousaine. Ce sentiment est d'ailleurs partagé, aussi bien par les organisations professionnelles et syndicales que par les directions. Reste à trouver un consensus ! Pour l'instant, ce n'est pas gagné. ■

<sup>1</sup> [www.cepiere-formation.com](http://www.cepiere-formation.com)

<sup>2</sup> PIC Emploi Teletra, également à l'origine des "formations aux téléactivités" de l'Afpa.

<sup>3</sup> [www.reseau-pyramide.com](http://www.reseau-pyramide.com)

<sup>4</sup> Le ministère du Travail indique toutefois que l'accord national interprofessionnel du 10 juillet 2005, étendu par un arrêté du 30 mai 2006, confère au télétravail un "véritable statut", et que le "respect des dispositions de cet accord est obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application." [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)

> **Contact**  
[brossard@cepiere-formation.com](mailto:brossard@cepiere-formation.com)



## Points de repère

### Europe : l'accord-cadre du 16 juillet 2002

L'accord-cadre européen sur le télétravail a été conclu le 23 mai 2002 et signé à Bruxelles le 16 juillet 2002 par la CES, l'Unice-UEAPME et le CEEP<sup>1</sup>.

Les partenaires sociaux européens "considèrent le télétravail à la fois comme un moyen pour les entreprises et les organisations de services publics de moderniser l'organisation du travail, et pour les travailleurs de réconcilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches". L'Europe souhaite développer le télétravail notamment pour que "flexibilité et sécurité aillent de pair", que "la qualité des emplois soit accrue" et que les chances des personnes handicapées sur le marché du travail soient améliorées.

L'accord définit le télétravail comme "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, 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". Le texte insiste sur le caractère volontaire du télétravail pour le travailleur et l'employeur concernés.

Le passage au télétravail, en tant que tel, parce qu'il modifie uniquement la manière dont le travail est effectué, n'affecte pas le statut d'emploi du télétravailleur. Si le télétravail ne fait pas partie du descriptif initial du poste, la décision de passer au télétravail est réversible par accord individuel et/ou collectif.

En ce qui concerne les conditions d'emploi, les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits, garantis par la législation et les conventions collectives applicables, que les travailleurs comparables dans les locaux de l'entreprise. En règle générale, l'employeur est chargé de fournir, d'installer et d'entretenir les équipements nécessaires au télétravail régulier, sauf si le télétravailleur utilise son propre équipement. Si le télétravail est réalisé régulièrement, l'employeur couvre les coûts directement causés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications. L'employeur fournit au télétravailleur un service approprié d'appui technique.

Dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables, le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail. La charge de travail et les critères de résultats sont équivalents à ceux de travailleurs comparables dans

les locaux de l'employeur. Ce dernier s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés, en lui donnant la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et d'avoir accès aux informations de l'entreprise.

Les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de carrière que les autres salariés et sont soumis aux mêmes politiques d'évaluation. Les représentants du personnel sont informés et consultés sur l'introduction du télétravail conformément aux législations européennes et nationales ainsi qu'aux conventions collectives et pratiques nationales.

### France : l'accord du 19 juillet 2006

Les partenaires sociaux ont signé le 19 juillet 2006 un accord national interprofessionnel sur le télétravail pour décliner l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002. Il reprend l'essentiel de l'accord européen. La charge de travail, les normes de production et les critères de résultat exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux du salarié sédentaire, avec un même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière. ■

<sup>1</sup> CES : Confédération européenne des syndicats ; Unice : Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe ; UEAPME : Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises ; CEEP : Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général.





# e

## Rendre la formation plus efficace

au regard des finalités politiques, économiques,  
sociales et individuelles

## UNIVERSITÉ D'HIVER de la formation professionnelle

Avec le soutien de





23, 24, 25 JANVIER 2008

Arles




Informations : 01 55 93 91 35 - Inscriptions : 01 55 93 91 82 - Fax. 01 55 93 17 28 - e-mail : contact.formation@centre-info.fr - www.centre-info.fr