



CONTRAIREMENT AUX PAYS NORDIQUES, BOSSER CHEZ SOI EN CALEÇON NE PREND PAS EN FRANCE. QUESTION DE MENTALITÉS, MAIS SURTOUT DE CONFIANCE.

TÉLÉTRAVAIL HOME À TOUT FAIRE

ENQUÊTE

Par **LÉA LEJEUNE**
Dessins **ROCCO**

Le télétravail serait la solution à tous les maux de l'entreprise. Travailler de chez soi permettrait d'augmenter le sentiment de liberté et l'autonomie des salariés, réduirait la fatigue liée aux déplacements en région parisienne et le bilan carbone, offrirait aux jeunes parents plus de temps avec leurs enfants, etc. Mais la France est à la traîne avec un nombre de télétravailleurs coïncé entre 7% et 9% de la population active selon les ...

••• études. Soit bien moins que les pays nordiques : 32% des Finlandais et 27% des Suédois pratiquent le télétravail. Pourtant, les défenseurs du télétravail arguent que cette organisation de l'entreprise améliorerait la productivité des salariés de 5% à 30% en les rendant plus responsables, que les dissipés gagneraient en concentration à éviter les pauses à la machine à café, les déjeuners à rallonge et les bavardages. Le télétravail serait quasi sans risques : 96% des pratiquants sont satisfaits de l'expérience, d'après l'étude du cabinet de conseil Greenworking.

Chaque année, on annonce que le modèle est en passe de se généraliser. Mais rien n'avancait à cause d'un blocage législatif. Mentionné pour la première fois dans une directive européenne de 2002, le télétravail n'est reconnu en France que depuis la loi Warsmann de mars 2012 qui l'inscrit – enfin – dans le Code du travail (article L. 1222-9). Avant, les salariés effectuaient une forme de « télétravail gris », soit du boulot à la maison autorisé par des cadres conciliants. Désormais, cette modalité est précisée dans le contrat de travail ou un avenant : nombre de jours détaillé, plages horaires, modalités de contrôle et matériel. Une vraie démarche de ressources humaines qui commence à se répandre. Pour preuve, 40% des entreprises du CAC 40 ont sauté le pas. Des PME dans l'informatique ou la communication, comme Amadeus, Econocom ou Gemalto, leur ont emboîté le pas.

Mais si elle se répand, son adoption est bloquée par une culture d'entreprise à la française partagée par les patrons, les managers et les salariés : le « présentisme ». Rester à son poste de travail après 20 heures est perçu comme un dévouement à l'entreprise, une volonté de faire carrière. Peu importe que l'on soit occupé ou que l'on simule.

CANAPÉ. S'y ajoute un souci encore très français. « *Beaucoup de managers disent : "Ça ne peut pas marcher chez moi, mes subordonnés sont des fainéants, ils ne feront rien une fois chez eux"* », raconte Matthieu Billette de Villemeur, conseiller en télétravail depuis déjà vingt ans. C'est que ces salariés connectés ont mauvaise presse. Plus de deux télétravailleurs sur cinq avouent regarder la télé durant leur journée, d'après un sondage réalisé par Wakefield Research pour Citrix. Un tiers d'entre eux fait un peu de ménage et un quart prépare le dîner sur ses heures de boulot. Question présentation, le relâchement est à la mode : 25% des télétravailleurs traînent en pyjama quand 49% optent pour le duo jean-tee-shirt et se vautrent sur le canapé. Sacrés rebelles ces télétravailleurs... Il n'en faut pas plus pour que les managers aient l'impression d'être les dindons de la farce. « *Si leurs collaborateurs sont moins productifs, cela leur retombera sur le dos, car leurs objectifs qualité ne changent pas* », poursuit Matthieu Billette de Villemeur.

« *Nous assistons à une transformation des modes de contrôle des salariés*, explique Laurent Taskin, auteur de *Despatialisation : enjeux organisationnels et managériaux* et professeur de management à l'université de Louvain. *Le télétravail va de pair avec une relation hiérarchique marquée par la confiance. Sans elle, ce mode d'organisation est le vecteur d'une augmentation de l'autocontrôle. Le salarié prouve sa motivation en se connectant plus tôt le matin, en se sursignalant par mails.* » Et ses collègues de le fliquer à leur tour.

Le bon exemple ? Le groupe Total, qui teste un projet pilote de 130 personnes depuis février. Les managers y sont encouragés à abandonner le contrôle visuel et à utiliser les outils de chat ou de partage de documents en

temps réel. « *En contrepartie, nous sélectionnons les salariés éligibles en fonction de critères comme l'autonomie, la prise de responsabilité, l'expérience d'un an au poste occupé. Ceux en qui on a plus facilement confiance* », précise Virginie Lalanne, de la direction des relations sociales du groupe.

«Beaucoup de managers disent : "Ça ne peut pas marcher chez moi, mes subordonnés sont des fainéants, ils ne feront rien une fois chez eux."»

Matthieu Billette de Villemeur conseiller en télétravail

Dernier blocage français : « *Une forme d'organisation bureaucratique des entreprises prédomine. En clair, le paysage économique est marqué par de grandes sociétés fortement hiérarchisées qui fonctionnent par un management à la tâche* », poursuit Laurent Taskin. La

gestion par projets est pourtant plus adaptée au télétravail. Renault a ainsi motivé 1168 volontaires depuis la signature d'un accord, en janvier 2007, en développant ce management par objectifs. « *C'est un mouvement de fond qui a commencé avec l'organisation de réunion bisannuelle pour fixer les*

grands axes. L'essentiel de la gestion de personnel se passe en amont et les équipes sont semi-autonomes, portées par des projets et des échéances », décrit Eric Couté, référent télétravail pour le

constructeur automobile français.

Ce mode de travail demeure un bon moyen de ne pas laisser de côté des salariés aux parcours de vies différents. En pratique, une mère de jeunes enfants cadre supérieure, quelqu'un qui vit en province pour se rap-

procher de son conjoint, des personnes qui cumulent plusieurs fonctions ou enchaînent les voyages à l'étranger. A rebours du traditionnel métrou-boulot-dodo. La méthode n'est, en conséquence, pas toujours généralisable.

CONTRE-COURANT. Et le calcul des bienfaits du télétravail à court terme ne suffit pas à convaincre les managers de l'appliquer à toutes les équipes. « *Les patrons et les chefs d'équipes doivent se demander s'ils y croient ou pas, car l'efficacité de ce mode de fonctionnement dépend de leur engouement. Ce n'est pas encore un passage obligé, encore moins la norme en France aujourd'hui* », clame, à contre-courant, Yves Lasfargues, directeur de l'Observatoire du télétravail. Le même fustige le terme « *en retard* » qu'on associe à l'Hexagone dans tous les débats du genre. Car rien n'assure qu'il s'agisse de la tendance de demain. ◆



MARIE DORANGE: «PARFOIS UNE IMPRESSION D'ISOLEMENT»



34 ANS, GRAPHISTE À MURAT (CANTAL)
«A Paris, j'étais directrice artistique salariée chez The Brand Nation, mais j'ai fini par me lasser de la capitale... En manque de nature, passionnée d'équitation, je souhaitais m'installer en Auvergne. En 2004, je suis passée en télétravail. Durant

quatre ans, j'ai transité par Paris deux jours tous les quinze jours, je logeais alors chez ma sœur. Quand, en 2008, cette situation est devenue pesante, j'ai définitivement choisi le télétravail indépendant. Je me suis inscrite à la Maison des artistes, j'ai suivi une formation au télécentre du pays de Murat (lire ci-contre), lieu où je reçois encore mes clients. Célibataire sans enfant, j'ai parfois senti une impression d'isolement, mais, heureusement, certains clients sont devenus des amis et j'organise des stages d'équitation : mon rêve.»

NORA LOULIDI: «UN JOUR PAR MOIS À PARIS»



31 ANS, RESPONSABLE MARKETING À KARLSRUHE (ALLEMAGNE)
«Mon entreprise commercialise des logiciels d'aide au télétravail pour les entreprises. Je suis moi-même télétravailleuse car je vis à temporairement à Karlsruhe, en Allemagne, où est localisée l'activité

marketing Europe du Sud du groupe, mais je m'occupe principalement de la France. Heureusement, je n'ai aucune obligation de présence hebdomadaire au bureau parisien, même si j'y suis souvent un jour par mois pour assister aux réunions. Beaucoup sont sous forme de visioconférences en direct avec le siège de Citrix aux États-Unis. Ce mode d'organisation me permet de limiter mes déplacements et me convient parfaitement. Avons-nous vraiment besoin de rencontrer quelqu'un physiquement pour collaborer sérieusement ?»



DANS LE CANTAL, «UNE CHANCE DE REPEUPLEMENT»

REPORTAGE

DEPUIS 2007, LE PAYS DE MURAT
A INSTALLÉ 22 TÉLÉTRAVAILLEURS.

Chaque mois d'octobre depuis quatre ans, les avocats du télétravail se réunissent pour en faire l'éloge. Pas à Paris, mais au pays de Murat, dans le Cantal, communauté de communes qui se veut championne de ce mode d'organisation.

Au dernier étage de la maison des services de Murat, une centaine de personnes écoutent studieusement l'orateur sous les poutres apparentes. Objet de la conférence : le télétravail indépendant. «Il s'agit de *free-lances*, des artistes ou des créateurs d'entreprises qui opèrent de chez eux ou dans des télécentres. C'est cette forme de télétravail, proche du *coworking*, qui va prendre dans l'Hexagone», explique au micro, Xavier de Mazenod, fondateur du site web *Ze-village*, et initiateur du premier «Tour de France du télétravail» lancé le 30 octobre. Dans les territoires ruraux, le télétravail indépendant marque des points.

«Chance». Bernard Delcros, président du pays de Murat, y croit dur comme fer : «C'est un moyen de repeupler nos régions. A cause de la baisse des emplois agricoles, notre territoire est passé de 12 000 à 6 000 habitants en cinquante ans. Le développement des nouvelles technologies nous offre une chance de contrer l'évolution démographique.» Avec 99,6% de foyers ayant accès à l'ADSL, la région Auvergne est bien équipée pour accueillir de nouveaux

venus alors que 200 000 Franciliens qui quittent la région parisienne chaque année, d'après l'Insee.

Dans la salle, les représentants d'autres collectivités territoriales tendent l'oreille. Car, depuis 2006, le pays de Murat a mis le paquet pour développer le télétravail : il a ouvert un premier centre, puis une formation agréée par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirccte), et créé un poste de référent télétravail.

«Passerelle». Les citadins qui cherchent à s'installer peuvent tester le télétravail au milieu des collines grâce à un logement «passerelle» mis à disposition gratuitement jusqu'à un an. Une résidence d'entrepreneurs se charge de salarier «artificiellement» les travailleurs qui le désirent. Enfin, un deuxième centre a ouvert en 2011 au troisième étage de la maison des services : fauteuils designs, iPads, rétroprojecteurs, connexions internet sont accessibles sans déboursier un centime.

«Au pays de Murat, ce dispositif a permis d'installer 22 nouvelles personnes depuis 2007», conclut fièrement Bernard Delcros. Un chiffre qui reste à nuancer au regard des investissements publics réalisés : depuis 2007, le pays de Murat a dépensé 410 000 euros dans ce programme.

LÉA LEJEUNE

MARC THIOLLIER: «J'UTILISE LA MESSAGERIE INSTANTANÉE»



48 ANS, MANAGER
À LYON

«Secrétaire général d'Accenture en charge des fonctions internes, j'habite à Lyon pour le bien-être de mes trois enfants. Je chapeaute 500 personnes et j'arrive pourtant à pratiquer le télétravail un jour par semaine depuis 2010.

Je suis de temps à autre auprès de mes équipes d'Amsterdam, puis à Bruxelles. Il n'y avait aucune raison pour que cela ne marche pas à Paris ! C'est dans les couloirs que je tâte l'humeur des salariés, réponds aux questions informelles pour lesquelles on n'ose pas me déranger. Mais les processus de contrôle ont été dématérialisés : je n'ai pas besoin d'être là pour valider les demandes de factures, j'utilise la messagerie instantanée pour vérifier la présence de la personne à qui je dois parler.»

EXTENSION DU DOMAINE DE L'ÉCO

DISTANCE

Par JEAN-CHRISTOPHE
FÉRAUD

«Télétravail» : à l'heure d'Internet en temps réel et omniprésent, ce mot qui fleurit bon la France du Minitel a quelque chose de suranné. Depuis les années 80, la notion de travail à distance a de fait radicalement changé. Trente ans qu'on en parle. Mais, aujourd'hui, les entreprises qui offrent à leurs salariés la possibilité de télétravailler restent bien rares. Au pays des vraies-fausses 35 heures, le cadre qui gagne la «lutte des places», c'est toujours celui qui éteint la lumière en partant. Et pourtant, le «présentisme» ne suffit plus pour mériter les honneurs de la carrière. Nous travaillons toujours plus, en plus du boulot, loin du bureau, en tous lieux, en toutes circonstances. Sans y penser, à l'insu de notre plein gré. Depuis que les Blackberry font partie de la panoplie du cadre modèle, le travail connecté s'est imposé sans bruit. Mais de manière implacable, sous la pression conjuguée de la technologie et de la nouvelle «idéologie managériale» (lire page V). Avec notre complicité : SMS, mails, réseaux sociaux sont la came numérique des bons petits soldats de la guerre économique. Exit les frontières entre vie professionnelle et privée, journée et soirée, semaine et week-end. Le travail connecté a de facto généralisé le télétravail tout en éliminant sciemment son objet : permettre au salarié qui le souhaite de travailler chez lui, de manière plus efficace, en organisant mieux sa vie. Aujourd'hui, c'est tout le contraire. Jamais la productivité n'a été aussi élevée. Miracle de la révolution numérique. Mais nos vies nous échappent. Tout va trop vite, «le temps a anéanti l'espace» privé explique le sociologue allemand Hartmut Rosa dans un livre magistral, *Accélération*. Il serait peut-être temps de remettre le travail à sa vraie place. Au cœur de nos vies, certes. Mais à distance raisonnable de la sphère privée. Ce n'est pas gagné.