

Le télétravail en Suisse: une opportunité négligée ?

On a recensé près de 9 millions de télétravailleurs dans 15 pays d' Europe occidentale en 1999, soit près de 6% de la population active concernée. En Scandinavie et aux Pays-Bas, cette proportion avoisine même les 15%. En Suisse, on ne dispose pas de statistique à ce sujet. Il n'y a cependant aucune raison d'admettre que le télétravail est plus répandu en Suisse en raison des caractéristiques même des entreprises et du profil des employés. Cette opportunité de développement des organisations n'en offre pas moins des perspectives que l'on peut qualifier, sans exagération aucune, de fantastiques.

Le télétravailleur-type travaille surtout à la maison et beaucoup. Il a atteint un degré élevé de formation ; il dispose d'une large autonomie et de compétences particulières en matière de management et d'organisation et travaille plutôt pour des grands établissements. Il a des responsabilités dans l'un des domaines suivants :

- Achats généraux
- Fusions/acquisitions
- Corporate finance/ grands comptes banque/assurance
- Lancement produits/ point de vente/ marketing
- Création luxe
- Projets...

Quand devient-on télétravailleur ?

Dès que l'entreprise se rend compte que ses exigences à l'égard de certaines catégories de collaborateurs représentent un risque élevé pour elle, il y a de bonnes chances pour qu'elle envisage de nouvelles relations de travail. Ces chances sont d'autant plus élevées que :

- Le traitement de l'information représente une activité critique de l'entreprise
- Le recrutement/ la rétention de collaborateurs très qualifiés se heurte à un problème de distance entre le lieu de travail et le lieu d'habitation
- L'entreprise évalue ses collaborateurs en fonction de leur performance
- La productivité du travail pose un problème aigu tant du point de vue de l'entreprise que des collaborateurs.

En fait, l'introduction du télétravail présente, dans certaines circonstances, des avantages considérables qui le rende particulièrement attractif :

- Les besoins en locaux centralisés et chers sont réduits
- Les coûts de déplacements diminuent de manière sensible pour l'entreprise (indemnités de transports, retards,...), les collaborateurs (véhicule privé, accidents, amendes, parcage, temps de déplacement...) et la collectivité (infrastructure, santé)
- Le taux d'absentéisme (maladie, accident, passage à vide...) diminue
- Les effets des perturbations créées par le lieu de travail ou les déplacements (stress, déséquilibre entre vie familiale et vie professionnelle, divorces...) sont grandement atténués et la productivité du travail augmente de manière sensible (moins d'interruptions, plus de temps disponible,...)

Les avantages

Ces avantages se traduisent, en particulier, par :

- Une accélération du temps de cycle : le délai de réponse aux sollicitations du client est réduit de près de 75% ; ce phénomène s'explique en grande partie par une diminution (observée) de près de 40% du temps passé en séances et par la possibilité de faire intervenir en continu des collaborateurs qui se relaient...

- D'une manière générale, les équipes de travail sont opérationnelles beaucoup plus rapidement et sont constituées de cas en cas avec les meilleurs éléments pour atteindre les objectifs spécifiques visés.
- La productivité du travail augmente de 10 à 20% et le temps de travail supplémentaire potentiellement disponible (après la suppression des déplacements) atteint facilement 10%...

Les contraintes

Le défi est bien entendu énorme : c'est le but qui détermine l'organisation, plus l'inverse. Autrement dit, l'entreprise doit fournir un effort supplémentaire pour gérer ces nouveaux modes de travail. Elle doit se montrer extrêmement flexible et composer avec des gens en qui elle doit pouvoir accorder une très grande confiance : les relations personnelles deviennent plus complexes et interchangeables.

Pour les télétravailleurs aussi, l'option reste un défi. Il est des points en tout cas où aucune concession ne devrait être accordée :

- Pour travailler plus librement, il faut être particulièrement bien organisé, savoir planifier son temps et se fixer des objectifs
- La définition du contenu et de l'information utile, la création d'un réseau d'échanges et de forums sont des démarches, certes indispensables, mais encore insuffisantes : les relations informelles sont souvent bien plus importantes que les flux organisés d'information...
- Au surplus, il faut passer quelque temps à convaincre les autres de la qualité du temps que l'on passe chez soi pour l'entreprise. Les compagnies les mieux organisées demandent un décompte des heures d'activités ainsi qu'un rapport périodique sur les travaux effectués.
- Il va pratiquement sans dire que l'équipement et l'environnement de travail à la maison doivent être adaptés (ergonomiques). Il faut également avoir suffisamment de discipline pour établir un rythme équilibré entre travail, vie de famille et contacts sociaux.

Les dangers

Tous les télétravailleurs ne s'en sortent pas avec brio et satisfaction. Le risque le plus évident est celui de se sentir insuffisamment soutenu, voire largué. Le télétravail ne s'improvise pas et une formation adéquate, sous forme de simulation par exemple, est indispensable.

Une opportunité à développer

Avec la banalisation des ordinateurs portables et la réduction massive des coûts de communication, les obstacles techniques au travail hors des bureaux centralisés ont largement disparus. Autrement dit, il est devenu inutile de se déplacer cinq jours par semaine pour se rendre à un bureau d'entreprise, à plus forte raison s'il est particulièrement éloigné du lieu de domicile.

Le paradoxe de notre société développée, c'est de pouvoir disposer de véhicules incorporant une technologie très avancée. Ils n'en restent pas moins coûteux et, dans certaines situations, dangereux ; ils n'éliminent pas le stress et polluent... Tout bien considéré, ils ne sont plus les instruments de progrès ou les symboles qu'ils étaient...

Pour couvrir les coûts des déplacements au lieu de travail et leurs inconvénients, les salaires sont inutilement élevés par rapport à la productivité potentielle du travail. Pourtant, sous prétexte d'une organisation « plus efficace », bien des entreprises en Suisse privilégient les organisations centralisées. Il est temps que managers et employés réalisent qu'il est désormais possible de travailler mieux et plus agréablement. L'entreprise, l'environnement et les gens ne peuvent que s'en porter mieux.

Claude Meylan
13.12.1999