

# La Tribune de l'entreprise

Dossier coordonné par Yan de Kerorguen

« L'enjeu réel est de limiter les abus. »

Denis Ettighoffer  
(président de l'Eurotechnopolis Institut)

Page 3

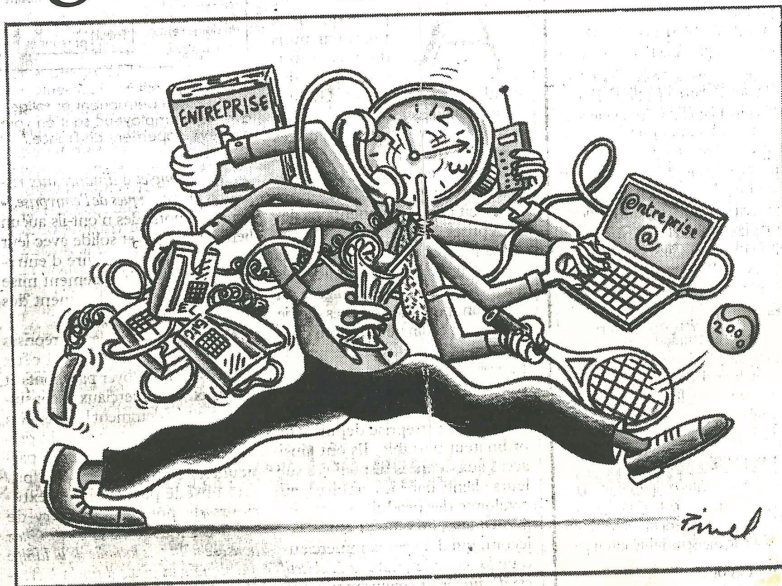
## Le travail du XXI<sup>e</sup> siècle se conjugue au pluriel

### FLEXIBILITÉ

Les nouvelles technologies font émerger de nouveaux modes de travail.

**A**lexandre le Bienheureux pour qui le temps n'avait pas de prix n'est plus un extraterrestre. Le travail à temps partiel, le travail nomade, l'entreprise en solo, le télétravail, autant d'emplois « atypiques » qui font du temps le vecteur de la qualité de vie mais aussi de la qualité du travail. C'est du moins l'avis de nombreux spécialistes qui pronostiquent à long terme la disparition progressive du CDI, trop rigide pour une société qui va vers la souplesse et la mobilité. Une prévision traumatisante pour les salariés. Comment faire en effet pour que flexibilité ne devienne pas précarité ?

« **Contrat d'activité.** » Le sociologue Guy Aznar se veut positif. Pour lui, le temps de l'emploi pluriel (1), qu'il définit comme une trajectoire additionnant le temps de travail salarié, le temps de travail indépendant, la formation et les congés sabbatiques du travail, est inéluctable. L'enjeu consiste à trouver un statut positif à cette addition d'activités, capable d'assurer un salaire continu pour des emplois discontinus. Son approche rejoint les idées développées dans un rapport du commissariat au Plan (2) autour de la notion de « contrat d'activité », une sorte de contrat de travail à géométrie va-



riable garantissant une couverture sociale homogène. « *Le travailleur lui-même souhaite intervenir davantage dans les formes et les durées de son activité*, explique Jean Boissonnat, l'un des auteurs. Or les préoccupations de l'entreprise et les désirs du travailleur ne coïncident pas nécessairement. Il faut donc rendre compatibles la mobilité nécessaire à l'entreprise et le couple sécurité-aspiration revendiqué par le travailleur. » Car les nouvelles façons de travailler sont déjà là.

Dans l'entreprise, l'intégration massive des NTIC fait que de plus en plus de geps travaillent en réseau. Les salariés des entreprises disposant d'intranet et de systèmes applicatifs sont face à de

nombreuses ouvertures : plus de coopération et de projets d'équipes ; plus d'informations pour découvrir les formations ; plus de temps pour se consacrer à des activités de forum ou de recherche sur Internet. Certains chefs d'entreprise estiment que, depuis qu'ils autorisent leurs employés à courir le Web, ces derniers prennent plus d'initiatives. Le salarié devient plus autonome dans la gestion de sa carrière mais moins individualiste dans son travail. Hors de l'entreprise, avec le télétravail, les frontières traditionnelles de l'emploi sont également en pleine dissolution.

Pour faciliter le passage du temps de travail au temps libéré, l'écono-

miste Robert Saiais (3) estime qu'« il faut dès maintenant cesser de mener des politiques de l'emploi et raisonner en termes de politiques du travail ». Il s'agit surtout de mieux définir ce que pourrait être le cercle vertueux de la flexibilité, en mariant ce qu'il apporte - responsabilité, autonomie, travail en équipe, professionnalisme - avec une nouvelle protection sociale. Reste à adapter les lois.

YAN DE KERORGUEN

(1) « La Fin des années chômage », éditions Syros, 1999, [www.place-publique.fr](http://www.place-publique.fr).  
(2) « Le Travail dans vingt ans », éditions Odile Jacob, 1995.  
(3) « Au-delà de l'emploi », Commission européenne.

## Le télétravail salarié ne décolle pas

### EXPÉRIENCES

■ Crainte de l'isolement pour les salariés, refus de l'autonomisation pour les directions, le concept fait peur.

Les salariés travaillant régulièrement de leur domicile, loin de leur employeur, par l'intermédiaire d'un réseau électronique, ne seraient en 1999 que 272.000 en

France, contre plus de 630.000 au Royaume-Uni (\*). Pour Denis Bérard, spécialiste de cette question à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), « le nombre de télétravailleurs ne décolle pas ». Exemples : les multiples programmes d'infocentres, ces bureaux équipés et installés à la campagne, d'où les salariés auraient pu se connecter avec leur entreprise parisienne. Ils se réduisent à un seul exemplaire, dans le Vercors. Les aménagements individuels pour cadre résidant un rapport à la maison sont nombreux. Les télétravailleurs indépendants aussi. Mais les expé-

riences de télétravail organisé à grande échelle sont rares. Pourquoi ?

**Sentiment de régression.** Denis Bérard a étudié l'un des rares tests de télétravail, effectué aux Mutuelles du Mans, les employées travaillaient un jour par semaine chez elles. Le bilan est consternant. « Le télétravail leur a semblé régressif », remarque M. Bérard. Ces femmes préfèrent travailler à l'extérieur, non seulement pour trouver un emploi, mais surtout une vie sociale hors du foyer. D'autres études, plus anciennes, montrent que les salariés éloignés durablement de

l'entreprise craignent de passer à travers promotion et augmentation de salaire. « De leur côté les entreprises qui auraient pu lancer de grands projets de télétravail sont souvent de grandes organisations pyramidales, dont la logique entre violemment en conflit avec celle du télétravail qui repose sur l'autonomie. Il aurait fallu qu'elles se remettent en cause. Elles n'ont pas souhaité se lancer dans cette démarche », conclut-il.

PASCAL JUNGHANS.

(\*) Estimation du ECaTT project. Source : « Status Report on European telework », European Telework Development ([www.ea.org.uk](http://www.ea.org.uk)).

### BILLET

Yan de Kerorguen

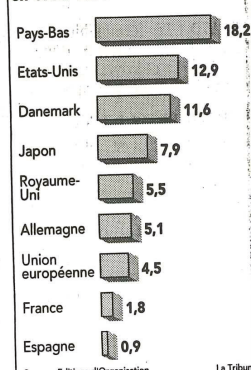
### Iconoclaste !

Un revenu d'existence ! telle est la solution radicale et méconnue qu'apporte l'économiste Yoland Bresson à la crise du chômage. Son raisonnement est simple et iconoclaste : puisque l'information prend le dessus sur le matériel, l'emploi à plein temps deviendra une rareté et sera supplanté par le travail intermittent. D'où l'intérêt d'allouer, depuis la naissance, un revenu (calculé sur le PIB), à tout le monde, ceux qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas. Ce revenu d'existence permet de passer les phases de non-emploi. Chacun ouvrirait un compte d'existence dans lequel il puiserait en fonction de son activité ou inactivité. Pour lui, cela ne fait aucun doute, on sera obligé d'y venir. « Les emplois qui seront créés par le marché seront précaires, à faible rémunération et à durée déterminée, donc intermittents pour les moins qualifiés » (\*). Pas si utopique que cela, en tout cas. Le système existe déjà en Alaska et l'Irlande planche dessus. Cela mérite d'y réfléchir.

(\*) « Manifeste pour un revenu d'existence », éditions du Toit, septembre 1999.

### La tendance est en marche

Le travail et les activités à distance en % de télétravailleurs, en 1998-1999



LES TÉLÉTRAVAILLEURS seront 137 millions dans le monde en 2003, selon une étude de Garner Group. Les Etats-Unis devraient en compter à eux seuls 30 millions dès cette année. L'Europe n'est pas en reste avec une progression du nombre de télétravailleurs de 45 % en 1998 par rapport à 1997, même si la répartition est inégale entre les Etats membres. Mais l'innovation et l'intégration massive des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) ont d'ores et déjà initié la mutation en profondeur du paysage du travail.

ILLUSTRATION : HERVE PINEL