

# Note Critique

Jeffery D. Zbar's

## *TELEWORKING & TELECOMMUTING*

*par*

*Philippe Schmid-Saugeon*

*Avril 2005*

## Table des matières

Sommaire.....	2
1 Introduction .....	3
1.1 Objectif de la note.....	3
1.2 Motivations de l'auteur de la note.....	3
1.3 L'auteur du livre .....	3
1.4 Public cible .....	3
1.5 Objectifs du livre .....	4
2 Cinq rubriques pour aborder les questions essentielles .....	4
2.1 La mise en route .....	4
2.2 Convaincre avant et pendant .....	5
2.3 Outils et technologies .....	6
2.4 Meilleures pratiques pour les travailleurs et les managers.....	7
2.5 Construire le futur.....	8
3 D'un point de vue « gestion des ressources humaines » .....	8
4 Conclusions.....	9
5 Ressources.....	11
References .....	12

## Sommaire

« Teleworking and telecommuting » est, comme son titre l'indique, un ouvrage en anglais. Il traite du télétravail et s'adresse à toute personne travaillant à temps *partiel* ou à *plein* temps depuis son lieu de domicile ou depuis un bureau externe à la structure de l'entreprise. L'auteur aborde 74 questions regroupées en 5 chapitres :

1. *la mise en route* : l'installation et le début des activités,
2. *convaincre avant et pendant* : les stratégies à adopter afin de faire accepter l'idée du télétravail au sein de l'entreprise,
3. *outils et technologies* : ce qui vous permettra d'optimiser vos moyens de communication et de travailler efficacement,
4. *meilleures pratiques pour les travailleurs et les managers* : faire de la relation manager-télétravailleur un succès,
5. *construire le futur* : les questions relatives à l'utilisation durable du télétravail, comment gérer l'isolement et maintenir la cohésion du groupe.

L'annexe contient quelques exemples de documents utilisables lors d'un accord écrit avec l'employeur.

## 1 Introduction

### 1.1 Objectif de la note

Cette note n'a pas pour objectif de se substituer à un ouvrage traitant d'une question aussi complexe que le télétravail, mais de donner un aperçu critique d'un ouvrage traitant de ce thème. Elle devrait permettre au lecteur intéressé de savoir d'entrée de jeu détecter les informations importantes et de les intégrer à sa propre réflexion.

### 1.2 Motivations de l'auteur de la note

Le choix de la problématique du télétravail n'est pas le fruit du hasard ou d'un intérêt spontané. L'auteur de cette note critique a eu l'occasion de travailler durant 5 ans pour des entreprises localisées aux Etats-Unis, et ceci depuis la Suisse. Les avantages et les inconvénients de cette méthode de travail, les bénéfices et les pertes en termes de compétences, ainsi que les implications administratives et humaines lui sont familières. C'est donc riche de cette expérience que cette note critique a été rédigée.

Le choix de l'ouvrage s'est quand à lui fait sur la base de critères plus subjectifs ainsi que sur la base de commentaires de lecteurs trouvés sur la Toile. Les ouvrages francophones dédiés à ce sujet sont rares et parfois difficilement accessibles – il s'agit là de l'un des critères subjectifs ! – et d'une manière générale l'auteur de cette note a voulu éviter les ouvrages s'inscrivant dans la philosophie « pour les nuls » ou « en dix leçons ».

### 1.3 L'auteur du livre

Jeffery D. Zbar est un journaliste américain, auteur et orateur spécialisé dans les bureaux de petite taille et les bureaux à domicile<sup>1</sup>. Il travaille lui-même depuis son domicile, et ceci depuis près de 20 ans.

### 1.4 Public cible

Cet ouvrage s'adresse bien entendu à toute personne intéressée par le télétravail et, d'une manière plus large, aux managers confrontés à des questions de télétravail.

Le public cible est américain, pays dans lequel 28 millions de travailleurs ont pratiqué le télétravail en 2001. A ce jour, plus de 80 % des américains travaillant à plein temps sont confrontés au télétravail, soit directement parce qu'ils le pratiquent eux-mêmes, soit indirectement parce qu'ils travaillent avec quelqu'un qui le pratique.

Le fait que cet ouvrage ait comme public cible la population d'un pays dans lequel le télétravail fait partie du paysage professionnel de la majorité

---

<sup>1</sup> Small Or Home Office (SOHO)

des travailleurs n'enlève rien à sa pertinence pour des lecteurs européens ou suisses. Certaines questions sont d'avantage abordées que d'autres en fonction de leur importance dans le quotidien américain, notamment les questions liées à la sécurité – vol, feu, dommages. Malgré tout, chaque lecteur y trouvera son compte.

## **1.5 Objectifs du livre**

Ce livre a pour objectif d'apprendre au lecteur à <sup>2</sup>:

1. sélectionner les meilleurs travailleurs dans le cadre d'un programme de télétravail,
2. utiliser une variété de techniques de bureaux virtuels, telles que le bureau à domicile, les emplacements de travail non réservés, ainsi que les centres de télétravail,
3. garder les équipes de télétravailleurs connectées à travers l'espace et le temps,
4. s'assurer que le programme de télétravail préserve la camaraderie,
5. lancer un programme de télétravail dans des situations d'urgence ou de crise,
6. créer un lieu de travail à domicile qui soit sûr et sécurisé,
7. éviter les pièges – culpabilité, suspicion, motivation, distraction, et heures supplémentaires – généralement associés au télétravail,
8. convaincre les managers, pairs, et collègues que le télétravail est une option valable pour l'entreprise ou l'organisation.

Ces différents points sont traités indifféremment dans 5 chapitres dont le contenu est résumé et analysé dans la section suivant.

## **2 Cinq rubriques pour aborder les questions essentielles**

### **2.1 La mise en route**

Dans ce premier chapitre l'auteur commence par poser les bases du télétravail, en particulier les caractéristiques du télétravailleur, en donnant quelques exemples. En quelques pages les principales difficultés liées au télétravail – le changement, la gestion de l'information, les tâches multiples dont l'administration et la gestion des outils informatiques, le maintien de la cohésion du groupe – sont donnés comme point de départ à la réflexion du candidat télétravailleur.

Toutefois, ces thèmes ne sont pas développés à ce stade, le reste du chapitre se penchant d'avantage sur les questions d'équipement. Le lecteur

---

<sup>2</sup> Ces objectifs sont repris tels quels du livre.

sera certainement surpris par les nombreuses informations données sur les moyens de se procurer du matériel de bureau bon marché, comme par exemple la seconde main. Aborder ce genre de thèmes en début d'ouvrage peut être interprété comme une maladroite déviation à des questions plus fondamentales telles que les conséquences sociales. Il aurait été souhaitable d'aborder en premier lieu des questions permettant de répondre à ces simples questions : « suis-je fait pour le télétravail, qu'est-ce que cela requiert de ma part, et quels sont les bénéfices que je peux en tirer ».

L'auteur du livre insiste également énormément sur les problèmes d'ergonomie, sur les problèmes de luminosité, et d'une manière plus générale de qualité de vie en travaillant. Ce sont là des problématiques qui ne sont pas propres au télétravailleur, bien que ce dernier soit peut-être d'avantage enclin à économiser sur son installation au détriment de la qualité de vie au travail. Il n'est donc pas superflu de le répéter, même si ces problématiques ne font pas véritablement partie du noyau dur des problèmes liés au télétravail.

Finalement, l'auteur passe rapidement en revue d'autres moyens de télétravail que le bureau à domicile, notamment les emplacements de bureau non réservés et les centres de télétravail. Le premier se présente lorsque les employés d'une entreprise sont souvent en déplacement et doivent de temps à autre avoir accès à un bureau. Une entreprise peut ainsi avoir des emplacements à disposition qui ne sont pas réservés pour une personne en particulier, mais qui peuvent être occupés selon leur disponibilité. Ce genre de bureaux ainsi que les centres de télétravail sont certainement plus courants aux Etats-Unis qu'en Europe ou en Suisse et ne présentent donc pas beaucoup d'intérêt pour les lecteurs non-américains. Il est toutefois bon de connaître ces possibilités. Il faut également souligner que même si des centres de télétravail n'existent pas vraiment en Suisse, certains télétravailleurs peuvent envisager d'installer leur bureau en dehors de leur lieu d'habitation. Il existe à cette fin des possibilités de louer des zones de bureau dans certaines entreprises ou dans certains centres de promotion pour jeunes entreprises<sup>3</sup>.

En résumé, ce premier chapitre contient des informations certainement utiles mais s'adressant à celles et ceux qui ont déjà fait le pas vers le télétravail. Ne faudrait-il pas aborder en premier lieu les questions pouvant aider le lecteur à évaluer son aptitude au télétravail ?

## **2.2 Convaincre avant et pendant**

Avec ce chapitre le lecteur est enfin confronté à des problèmes de fond liés au télétravail. En particulier : comment convaincre son manager, comment gérer le problème des vacances – surtout pour les télétravailleurs à plein temps –, les problématiques financières, les assurances et les taxes sociales.

---

<sup>3</sup> SwissMedia Center à Vevey, par exemple.

L'auteur insiste également sur un télétravail « futé » où le télétravailleur saura en tout temps manifester sa présence et ainsi éviter tout soupçon de la part des collègues ou du management. Dans une société où, dans certaines entreprises, il est de rigueur de ne pas quitter son travail avant une certaine heure, ceci afin de satisfaire une forme de philosophie, d'image de l'entreprise, il est pertinent de s'interroger sur la manière d'intégrer cette forme de contrainte dans un environnement de télétravail.

Certains lecteurs se sentiront peut-être découragés par tant de sources de soucis et potentiellement d'ennuis. Pourtant, il vaut mieux en être conscient et agir en conséquence plutôt que de les subir une fois lancé dans un programme de télétravail. Il faut souligner que ce chapitre est particulièrement important pour les télétravailleurs à plein temps et éloignés de leur entreprise. Pour les autres, les problèmes d'assurance, de taxe, de salaire, seront de moindre importance ou tout simplement gérés par l'entreprise.

Ce qui est malgré tout regrettable dans ce chapitre, ce sont des grands titres prometteurs comme « comment transformer le non de votre manager en un oui ». Disons le clairement, il n'y a pas de recette miracle, bien qu'il soit possible de donner quelques lignes directrices permettant d'augmenter ses chances de succès dans l'effort de faire accepter un plan de télétravail. C'est finalement ce que fait l'auteur, malgré ce titre prometteur.

### **2.3 Outils et technologies**

Ce chapitre s'inscrit dans la lignée du premier chapitre, c'est à dire trucs et astuces pour un télétravail intelligent. Cependant, le contenu est plus important que l'achat à bon prix du bon bureau : il s'agit de la gestion des outils et technologies auxquels chacun est confronté et que le télétravail rend encore plus présents. Il s'agit avant tout du parc informatique : qui se préoccupe de l'installation des logiciels, des mises à jour, des problèmes de virus ? Les entreprises sont équipées en hommes et en matériel pour régler efficacement ces problèmes. Qu'en est-il du télétravailleur ? Généralement, il sera confronté seul à ces problèmes. Et pas question de les sous-estimer. En particulier, les questions de backup, de sauvegarde des documents de travail, sont largement abordées. L'auteur va jusqu'à rendre attentif le lecteur à des problèmes tels que coupures de courant. Cela surprendra ceux habitués au « confort » d'un environnement de travail en entreprise. Pourtant, le télétravailleur devra s'en occuper lui-même et surtout assumer l'entière responsabilité des pertes de données. Il y a là un *transfert des responsabilités* auxquels l'employé courant n'est pas forcément conscient et encore moins préparé.

Une deuxième partie du chapitre traite des outils et technologies servant à l'amélioration de la sécurité : effractions, accès par les enfants, feux, vol de portables, etc. Cette attention portée aux problèmes de sécurité peut sembler très américaine, et pourtant il faut bien admettre qu'elle n'est pas à

négliger. Une fois encore, il y a un *transfert de la responsabilité* dont le télétravailleur doit impérativement être conscient. Après lecture de ce chapitre, c'est ce qu'il faut impérativement retenir. Le lecteur européen sera bien vite tenté de prendre ces problèmes avec légèreté, surtout à la lecture d'un paragraphe traitant des crises et des désastres naturels (tornades, tremblements de terre, tempêtes de neige)...à tort !

Ce chapitre a pour qualité de rendre le télétravailleur, potentiel ou existant, attentif à des problèmes de gestion réels dont il devra s'occuper lui-même. Nous sommes donc en plein dans la rubrique « désavantages du télétravail ». Il aurait été souhaitable de trouver ces informations de manière condensée dans un chapitre introductif ayant pour but de clairement poser les problématiques liées au télétravail.

## **2.4 Meilleures pratiques pour les travailleurs et les managers**

Ce chapitre traite entre autres de la définition d'objectifs de travail, du suivi des télétravailleurs, de la détection de signes de ratage, etc. Il y a là un panache de conseils liés à la gestion du télétravail dans la relation manager-employé. Ce n'est pas forcément là que se situe la force de ce chapitre, bien que les questions abordées soient tout à fait pertinentes.

Ce chapitre aborde une problématique tout à fait pertinente au niveau des entreprises : que faire lorsque le lieu de travail n'est plus accessible ou, pire encore, est détruit ? De nos jours, on pourrait penser que la plupart des entreprises sont préparées. Mais le sont-elles vraiment ? Le travail peut-il véritablement continuer lorsque le site même de l'entreprise est détruit ? Certains penseront qu'à ce point là l'entreprise est dans une situation pouvant mettre en péril son existence même et pourtant, lorsque les mesures nécessaires sont prises, tel n'est pas le cas. On pourra notamment parler des moyens de backup à distance, via le réseau, ainsi que d'autres moyens de préservation des données.

Ce livre traitant du télétravail, c'est tout naturellement par cet angle que Zbar s'intéresse au cas d'une entreprise confrontée à une situation de crise telle que la destruction de ses bureaux. En particulier, l'importance d'avoir des collaborateurs aptes au télétravail est un argument largement avancé en faveur de programmes de télétravail. En effet, l'entreprise pourra, en temps de crise, compter sur la continuité du travail étant donné que les employés sauront poursuivre leurs activités depuis leur domicile ou depuis n'importe quel lieu de remplacement<sup>4</sup>. Les exemples donnés dans le livre, dont certains vont jusqu'à faire référence aux événements du 11 septembre 2001, peuvent une fois de plus sembler extrêmes au lecteur européen. Pourtant, cela n'enlève rien à leur pertinence et, dans ce cas ci, ils donnent un argument de poids à l'instauration de programmes de télétravail. Il est

---

<sup>4</sup> Cela n'implique bien entendu pas les sites de production qui sont totalement en dehors du contexte télétravail.



également bon de rappeler à ce stade là que l'on parle de télétravail dès qu'un employé passe ne serait-ce qu'une demi-journée de travail hors de la structure de l'entreprise.

En fait, ce chapitre s'adresse d'avantage aux entreprises qu'aux travailleurs. On y trouvera également quelques conseils sur les moyens d'évaluation d'un programme de télétravail, comment aider les employés à faire le pas dans les meilleures conditions possibles. Un responsable des ressources humaines réalisera peut-être à ce stade que le télétravail devrait s'organiser sous la forme d'un programme afin de maximiser les bénéfices tant pour l'entreprise que pour l'employé. Il ne s'agit pas ici de faire plaisir à certains employés ou de « dépanner » quelques mamans confrontées à des problèmes de gestion du temps. Un programme bien pensé, bien organisé et bien suivi peut s'avérer bénéfique pour toutes les parties.

## **2.5 Construire le futur**

Ce dernier chapitre prolonge en quelque sorte le chapitre précédent. L'auteur y aborde les problématiques d'isolement, de gestion et d'esprit de groupe, de productivité, etc. Ces questions sont très importantes et pourraient justifier un ouvrage pour chacune d'entre elles. Il s'agit là d'une dimension particulière dans la gestion des ressources humaines rapportées à des questions d'identification, de groupe ou de motivation. Dans ce livre, l'auteur reste fidèle à lui-même, c'est à dire très factuel.

Ce qui devrait être un des chapitres les plus importants puisqu'il traite des problèmes à proprement parler « humains » ne représente que 10 % du livre. Sachant que l'auteur y donne une place aux problèmes de mesure personnelle de performance ainsi que de maintien de la productivité, il ne reste pas grand chose pour traiter des problèmes de gestion de groupes, d'isolement, et de statut social. Dans ce sens ce chapitre a de fortes chances de décevoir le lecteur.

## **3 D'un point de vue « gestion des ressources humaines »**

Bien que cet ouvrage ne s'inscrive pas dans une pure optique de gestion des ressources humaines, son contenu devrait suffire à attirer l'attention de responsables de tous niveaux sur les problèmes fondamentaux de gestion des ressources humaines propres au télétravail. En particulier :

1. Gérer le travail sous la forme d'un programme, ce qui implique une structure d'information, de suivi et d'aide aux télétravailleurs,
2. Identifier les collaborateurs susceptibles de répondre aux exigences du télétravail, ceci afin d'éviter des échecs pouvant avoir de lourdes conséquences tant pour l'entreprise que pour l'employé,
3. Etre proactif par rapport aux problèmes d'isolement, d'identité et de cohésion des groupes de travail,

4. Envisager le télétravail comme un moyen de travail naturel en cas de situation de crise ; faut-il attendre un incendie pour confronter les employés à une dissémination et un isolement des ressources, même si ce n'est que pour une période de courte durée.

Bien entendu, ces différents points partent du principe que l'idée même du télétravail est acceptée en interne. Il faut donc impérativement commencer par prendre conscience des avantages et inconvénients liés au télétravail, et surtout des moyens de palier aux inconvénients. Un programme de télétravail bien géré au niveau des ressources humaines doit se révéler positif pour toutes les parties et générer un gain au niveau de la qualité de vie au travail.

## 4 Conclusions

D'une manière générale, le livre semble très factuel, technique, mais très peu analytique. Les problématiques sont généralement simplement citées sans autre forme d'analyse. Ce livre s'adresse à un public de curieux. Il donne un aperçu des avantages, contraintes et difficultés du télétravail sans pour autant fournir une analyse détaillée et des conseils poussés. Pour une personne déjà impliquée dans une activité de télétravail ce livre risque de ne pas répondre aux attentes.

Une structure qui semblerait plus adéquate pour traiter le thème du télétravail serait la suivante :

1. *que signifie le télétravail* : discipline et isolement, éventuellement le décalage horaire, mais également gain de liberté au niveau de la gestion du temps,
2. *qu'implique le télétravail* : gestion de tâches habituellement gérées au niveau de l'entreprise (administration, moyens informatiques), statut social (imposition, cotisations sociales),
3. *comment se protéger en tant que télétravailleur* : les contrats de télétravail, la négociation du salaire tenant compte de l'augmentation des frais à la charge de l'employé, les assurances, etc.,
4. *les relations humaines* : comment maintenir la cohésion avec les collègues et le management,
5. *quels sont les conseils généraux* : typiquement les conseils pratiques largement abordés dans cet ouvrage, tels qu'installation du bureau, gestion des moyens informatiques, etc.

La gestion de certains éléments, notamment le paiement des cotisations sociales, peut rester aux mains de l'entreprise. Ce n'est toutefois pas toujours le cas et dépend du statut que prend le télétravailleur, en particulier lorsque l'employeur est à l'étranger. Il est important de se pencher sur ces questions car les conséquences peuvent être désastreuses, notamment pour tout ce qui touche aux assurances.

Bien que toutes ces questions soient abordées, parfois sommairement, la structure du livre noie certaines d'entre elles dans un flot de conseils plus secondaire. Les objectifs cités dans le paragraphe 1.5 sont d'une certaine manière remplis, avec toutefois un petit bémol : le lecteur n'aura pas vraiment appris mais plutôt été sensibilisé. Le travail d'apprentissage restera encore à faire et à cette fin là rien ne vaut la pratique.

## 5 Ressources

Le lecteur intéressé trouvera des informations utiles sur les sites Internet suivants :

- Jeffery D. Zbar online @ <http://www.ChiefHomeOfficer.com>
- International Telework Associations @ <http://telecommute.org>
- AT&T's Telework Webguide @ <http://www.att.com/telework>
- Telework Europa @ <http://www.tweuro.com>
- Telework Competence Center @ <http://www.telework.de>

## References

- [1] J. D. Zbar. *Teleworking & Telecommuting*. Made E-Z Products, 2002.