

# Télétravail : davantage d'efficacité grâce à des formes de travail modernes

## dossier politique

10 avril 2012

Numéro 8

**Télétravail.** En Suisse aussi, le télétravail renferme encore un potentiel considérable. L'introduction d'un jour de télétravail (ou « Home Office Day » en anglais) contribuerait tout particulièrement à accroître la productivité dans le domaine du travail du savoir – 50 % des travailleurs relèvent de ce domaine dans notre pays. Ce potentiel est encore utilisé de manière très insuffisante notamment pour lutter contre le franc fort, et surtout pour se hisser à la pointe mondiale dans le domaine du numérique. Dans l'administration en particulier – où la part du travail du savoir est très élevée –, l'instauration d'un jour de télétravail serait un moyen simple de renforcer l'efficacité et de réduire les coûts – tout en améliorant les conditions de travail.

### Position d'economiesuisse

- ▶ Le télétravail contribue à faire progresser la Suisse sur les plans économique, écologique et social.
- ▶ L'instauration d'un jour de télétravail est une excellente solution non seulement pour les entreprises, mais aussi et surtout pour l'administration.
- ▶ L'économie et l'administration helvétiques devraient accepter si possible systématiquement un ou deux jours de télétravail par semaine, et accroître ainsi leur efficacité.
- ▶ On ne dispose pas encore de chiffres fiables pour la Suisse. Il est d'autant plus difficile d'argumenter en faveur du télétravail.



## La Suisse en route vers la pointe de l'économie numérique

► Dans le domaine du télétravail, la Suisse affiche un grand besoin de rattrapage.

► L'utilisation des TIC nous donne des avantages compétitifs principalement par rapport à des pays qui peuvent produire à des coûts salariaux unitaires inférieurs.

### Accroître la productivité grâce aux technologies de l'information

La Suisse est en route vers la pointe mondiale dans le domaine du numérique. C'est du moins l'objectif déclaré de l'Agenda numérique 2020<sup>1</sup>, une publication conjointe d'économiesuisse et d'ICTswitzerland parue en 2010. Un élément important sur la voie vers une véritable société numérique est l'utilisation ciblée du télétravail. Celui-ci peut être partiel, de manière que le collaborateur effectue une partie de son temps de travail chez lui, ou total quand l'activité est réalisée entièrement depuis chez soi. La Suisse présente un grand besoin de rattrapage dans ce domaine, à commencer par un recensement et une évaluation systématiques. Ce serait un premier pas permettant de saisir le potentiel de notre pays dans ce domaine. Selon une première analyse, celui-ci semble considérable dans la mesure où les travailleurs du savoir représentent 50 % de la main-d'œuvre

En chemin vers le peloton de tête des cinq premières nations numériques, il convient également de débattre d'aspects concrets de ce modèle de travail et d'augmenter la productivité grâce aux technologies de l'information (TIC). L'utilisation des TIC nous donne des avantages compétitifs par rapport à des pays qui peuvent produire à des coûts salariaux unitaires inférieurs. Les technologies peuvent contribuer également à atténuer les conséquences du franc fort. L'utilisation systématique du télétravail est un fondement important d'une économie florissante.

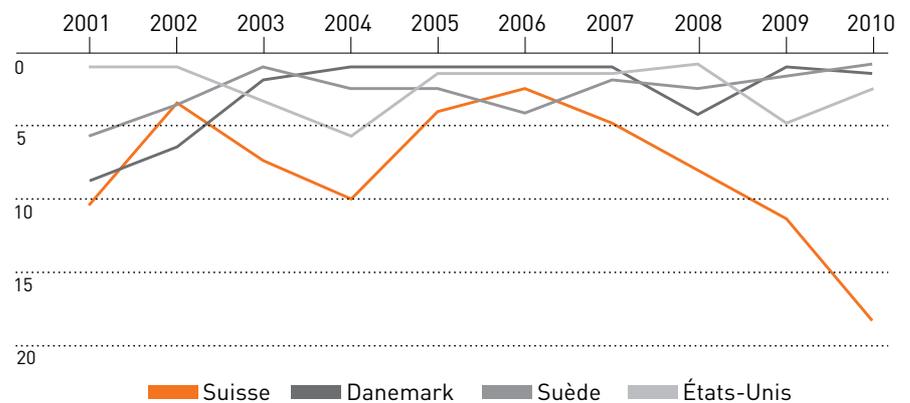
Comme le montre la comparaison avec les leaders mondiaux, il reste encore beaucoup à faire pour que la Suisse soit à niveau (cf. graphique ci-dessous). En collaboration avec l'IBM Institute for Business, la célèbre « Economist Intelligence Unit » établit depuis 2000 un classement des États sur la base de plus de 100 indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Les résultats sont présentés dans le « Digital Economy Ranking » (appelé « E-Readiness-Ranking » jusqu'en 2009). Cette base de comparaison internationale est la plus vaste dont on dispose. Il en ressort que par rapport aux leaders mondiaux, qui se maintiennent, la Suisse est en perte de vitesse. Le télétravail entraînerait l'émergence de nouvelles formes de travail et une utilisation plus systématique des TIC. De cette manière, la Suisse pourrait inverser rapidement et judicieusement la tendance.

<sup>1</sup>

L'Agenda numérique 2020 est accessible sous [www.economiesuisse.ch/agenda2020](http://www.economiesuisse.ch/agenda2020).

**Graphique 1**

► Au cours des dernières années, la Suisse a clairement chuté dans le classement.

**Digital Economy Ranking : positionnement des leaders mondiaux par rapport à la Suisse (2001-2010)**

Source : The Economist Intelligence Unit, 2001-2010

► Le raccordement à large bande de presque tous les ménages permet l'émergence de nouvelles formes de travail.

**Télétravail : de quoi s'agit-il ?**

L'utilisation de nouvelles technologies entraîne des gains d'efficacité, c'est évident. Toutefois, on oublie souvent que, au-delà du gain d'efficacité primaire (courriel à la place d'une lettre, comptabilité électronique, gestion de la clientèle électronique), il existe également d'autres domaines d'application auxquels on pense moins. Il est question de l'utilisation des technologies de l'information pour travailler depuis chez soi. Ce qui était encore impensable il y a quelques années est désormais possible grâce au raccordement de presque tous les ménages à Internet à large bande et à l'accès au matériel informatique et aux logiciels nécessaires.

Le modèle traditionnel du travail de bureau ne s'est que peu adapté aux nouvelles possibilités et le télétravail est peu répandu malgré ses nombreux avantages pour l'employé et l'employeur. Cette situation est difficile à comprendre. En particulier au vu de la détérioration de la situation économique des entreprises, des ressources publiques limitées, de l'augmentation constante des flux de pendulaires et des coûts des infrastructures, des maladies causées par le stress (notamment en raison des trajets), du niveau élevé des prix du logement, de l'essence et de l'énergie, il serait judicieux d'utiliser plus intensivement les technologies de communication modernes pour améliorer l'efficacité.

► 450 000 employés pourraient effectuer un jour de télétravail par semaine.

**2,35 millions de travailleurs du savoir en Suisse**

D'après Oliver Gassmann, professeur de gestion des technologies à l'Université de St-Gall, en Suisse, quelque 50 % des employés sont des travailleurs du savoir (« knowledge worker »). Ces travailleurs ne sont pas rémunérés pour un travail physique, mais pour l'utilisation d'un savoir. Ils ont besoin de concentration pour effectuer leur activité et peuvent théoriquement travailler n'importe où. Sur les quelque 2,35 millions de travailleurs du savoir de Suisse, près de 20 %, soit 450 000 personnes, ont effectivement le potentiel pour travailler selon un autre modèle et pour effectuer un jour de télétravail par semaine. Cela signifie que ces personnes travailleraient depuis chez elles un jour déterminé par semaine.

Ce potentiel serait également élevé au sein de l'administration, par exemple. Dans ce domaine, la Suisse obtient une valeur particulièrement basse dans le classement des économies numériques. Si l'administration introduisait systématiquement un jour de télétravail, elle pourrait améliorer son résultat.

**Tableau 1**

► La Suisse obtient le plus mauvais résultat dans la rubrique « Politique et vision gouvernementale ».

### Économie numérique : Points ventilés par critère (2010)

	Score général	Connec-tivité	Domaine des affaires	Environnement social et culturel	Cadre légal	Politique gouvernementale et vision	Adoption des technologies
Pondération		20%	15%	15%	10%	15%	25%
Suède	8.49	8.20	8.13	8.53	8.25	8.90	8.75
Danemark	8.41	7.85	8.18	8.47	8.10	8.70	8.90
États-Unis	8.41	7.35	7.85	9.00	8.70	9.25	8.60
Pays-Bas	8.36	8.05	8.05	8.07	8.45	8.25	9.00
Norvège	8.24	7.95	7.95	8.00	8.30	8.05	8.90
Corée du Sud	7.94	7.90	7.32	8.80	7.65	9.20	7.18
Grande-Bretagne	7.89	7.65	7.40	7.73	8.10	8.55	8.00
Autriche	7.88	7.25	7.54	7.80	8.45	8.55	8.00
Japon	7.85	7.70	7.16	7.80	7.43	8.75	8.04
Allemagne	7.80	7.60	7.82	8.00	8.05	7.40	7.98
Suisse	7.72	7.80	8.33	7.93	7.93	6.80	7.65
France	7.67	6.80	7.54	7.60	7.85	8.20	8.10

Source : The Economist Intelligence Unit, 2010

► Le télétravail peut également être un moyen pour l'employeur d'améliorer son image.

#### Les deux tiers des salariés souhaiteraient davantage de flexibilité

Un facteur important pour l'instauration systématique d'un jour de télétravail est l'acceptation : un sondage montre que près des deux tiers des travailleurs souhaiteraient aménager leur horaire de travail de manière plus flexible. Proposer un jour de télétravail serait également judicieux dans l'optique de la stratégie d'image de l'employeur (« employer branding ») : cela tiendrait compte des préoccupations des employés et pourrait être un atout lors du recrutement. Le télétravail dispenserait de nombreux travailleurs de faire les trajets un jour par semaine. Ce seul changement devrait avoir des effets positifs – beaucoup de travailleurs trouvent pesant de faire les trajets. Une étude de l'Université d'Umeå en Suède<sup>2</sup> montre que les déplacements des pendulaires sont tenus pour responsables dans une mesure croissante des maladies causées par le stress, et même de l'augmentation du taux de divorce.

► Le télétravail renferme un grand potentiel d'économies au titre des coûts relatifs à l'aménagement des postes de travail.

#### Le télétravail permettrait de réduire les coûts

L'instauration d'un jour de télétravail a des conséquences positives et pas seulement pour l'employé. Une étude d'Oliver Gassmann<sup>3</sup> montre que le partage de postes de travail (« desk sharing » en anglais) permettrait de réduire jusqu'à 30 % les coûts par poste de travail. Si on se fonde sur un chiffre de 450 000 postes de travail et un coût moyen de quelque 20 000 francs par poste, le potentiel d'économies est considérable. Un jour de télétravail hebdomadaire permettrait d'« économiser un jour » par poste chaque semaine, ce qui correspond à 20 % – ou 4000 francs. Dans l'optique macroéconomique, ces économies pourraient être comptabilisées comme des gains d'efficacité directs. Dans le contexte du franc fort et d'une situation économique difficile, l'instauration du télétravail constitue une mesure simple pouvant être mise en place sans grands investissements – une opportunité facile pour les entreprises et les employés.

► Le télétravail renferme un grand potentiel d'économies.

Dans son étude, Oliver Gassmann, professeur à l'Université de St-Gall, considère que le temps « perdu » quotidiennement dans les trajets en train ou en voiture, 40 minutes en moyenne, et qui est souvent improductif pourrait être utilisé de manière plus efficace grâce à l'instauration d'un jour de télétravail. Sur 450 000 personnes concernées, un gain de 40 minutes par personne donne un potentiel théorique de 300 000 heures par semaine.

<sup>2</sup> <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:415050>

<sup>3</sup> <http://bit.ly/sFbWlK>

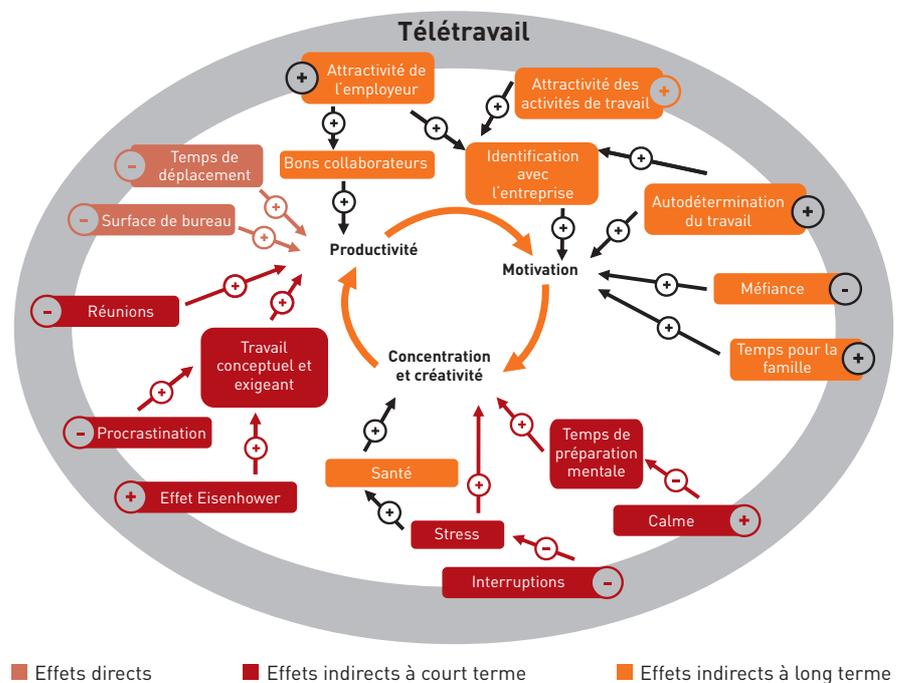
À l'heure actuelle, la productivité de la Suisse augmente de quelque 1,3 % en moyenne par an. L'aménagement systématique d'un jour de télétravail permettrait d'accroître nettement ce taux. Oliver Gassmann estime qu'il serait possible d'atteindre un potentiel annuel de 2 % voire 5 %. Cela suppose toutefois un changement radical au niveau de la direction des entreprises.

L'illustration ci-après, créée par l'Université de St-Gall montre les influences en jeu. Visiblement, le travail à domicile a une influence très positive sur la concentration, la créativité, la motivation et la productivité. L'illustration vise à montrer quels facteurs s'influencent réciproquement et agissent sur la personne dans le modèle du télétravail.

**Graphique 2**

► Le télétravail a des effets positifs sur la concentration, la créativité, la motivation et la productivité.

**Influences et effets en jeu en cas de télétravail**



Source : Gassmann 2011

## États-Unis : télétravail obligatoire au sein de l'administration

► Tout service public des États-Unis doit si possible introduire le télétravail.

### Certains pays sont bien plus avancés dans ce domaine

Les États-Unis ont une approche très différente de la Suisse en ce qui concerne le télétravail. Alors qu'ici il s'agit essentiellement d'offrir la possibilité de travailler depuis chez soi un jour par semaine, l'objectif est bien plus large aux États-Unis. Outre-Atlantique, le « teleworking » vise à déplacer des postes de travail du bureau au domicile privé. Il s'agit d'un transfert permanent ayant pour conséquence que la personne ne dispose plus d'un poste de travail chez son employeur. Il importe de bien distinguer ces concepts. Les observations ne peuvent s'appliquer telles quelles à la Suisse, mais elles indiquent, c'est important, qu'il existe un potentiel de taille. Il ne faut pas non plus négliger le fait que le télétravail intégral soulève des questions par rapport au télétravail partiel en ce qui concerne les contacts sociaux (isolement), lesquelles sont encore ouvertes.

Comme en Suisse, on part du principe aux États-Unis que 40 % à 50 % des travailleurs pourraient en principe travailler depuis chez eux. On estime que la création d'un poste de télétravail permettrait de réduire les coûts de 7000 francs environ par poste de travail et par an.

En raison du potentiel élevé de ce modèle de travail, les États-Unis ont adopté en 2010 une loi qui crée des bases légales pour ce modèle, le Telework Enhancement Act (TEA). Cette dernière oblige toute administration à proposer si possible du télétravail et à le prévoir dans sa planification formelle. La TEA a été adoptée dans le but de réduire la circulation et de se préparer à des situations de crise. Le Congrès et le Sénat considèrent qu'une organisation décentralisée de l'administration est moins exposée à une défaillance – en cas de tempête, par exemple.

### L'Office des brevets compte 40 % de télétravailleurs

La TEA est efficace. D'après une analyse de décembre 2011<sup>4</sup>, le Ministère de l'agriculture, l'Office des brevets (PTO) et l'administration en général affichent un nombre élevé de télétravailleurs. Au sein de l'Office des brevets, 40 % des heures ont été effectuées par télétravail. Le fait de ne pas devoir mettre un poste à la disposition de 3464 collaborateurs a permis d'économiser 4,36 millions de dollars.

## Une étude britannique montre l'ampleur du potentiel

► Il est possible d'accroître la productivité de 20 %.

### Potentiel d'économies : 32 milliards de livres par an

Une étude britannique de février 2011 montre qu'il serait possible d'économiser 4300 livres par poste de travail et par an dans le domaine du « workshifting » ou nomadisme. Celui-ci peut prendre la forme du télétravail, de la téléinformatique ou du cybertravail<sup>5</sup>. D'après cette étude, l'instauration systématique du télétravail intégral en Grande-Bretagne permettrait d'économiser 32 milliards de livres par an. Cela montre bien que le travail à domicile de l'employé pré-

<sup>4</sup> [http://www.teleworkexchange.com/uploads/1000/903-Reps\\_Connolly\\_Sarbanes\\_letter\\_to\\_OPM\\_Director\\_Berry\\_on\\_agency\\_responses\\_to\\_telework\\_surveys.pdf](http://www.teleworkexchange.com/uploads/1000/903-Reps_Connolly_Sarbanes_letter_to_OPM_Director_Berry_on_agency_responses_to_telework_surveys.pdf)

<sup>5</sup> <http://img.en25.com/Web/CitrixOnline/The%20Shifting%20Nature%20of%20Work%20in%20the%20UK.pdf>

sente le plus d'avantages qualitatifs et quantitatifs par rapport aux autres formes de travail (télétravail partiel, travail en clientèle, nomadisme).

Les hypothèses suivantes ont été formulées pour l'analyse de l'évolution en Grande-Bretagne : près de 50 % des personnes peuvent travailler depuis chez elles au moins en partie, avec une moyenne de deux jours par semaine. Près de 67 % des travailleurs sont intéressés par un modèle de télétravail.

Les auteurs de l'étude arrivent à la conclusion que le télétravail permet d'accroître considérablement la productivité. Ils estiment que deux jours de télétravail par semaine se traduisent par un gain de productivité de 20 %.

### Les besoins en termes de postes de travail diminuent de 23 à 13 m<sup>2</sup>

Il est également possible d'optimiser les coûts liés à la location de bureaux : l'étude britannique part de l'idée que deux jours de télétravail réduisent ces coûts de 15 % à 20 % en moyenne. La surface moyenne par poste de travail passe de 23 m<sup>2</sup> à 13 m<sup>2</sup>. Malgré l'augmentation des coûts de l'énergie, le télétravail aboutit à une baisse de la demande nette d'énergie (hors transports) de 4400 kilowattheures par collaborateur.

D'après les auteurs, le télétravail comporte encore d'autres avantages : il réduirait l'absentéisme et le taux de rotation du personnel. Dans les entreprises ayant participé à l'étude, le nombre d'absences a diminué de 4,7 jours par personne et par an. Avec un coût moyen de quelque 94 livres par jour, il en résulte un gain d'efficacité de 3,2 milliards de livres en Grande-Bretagne.

► Le gain de temps obtenu par l'employé grâce à la suppression des trajets représente onze jours par an en moyenne.

Les collaborateurs y gagnent également : le gain de temps obtenu par l'employé grâce à la suppression des trajets représente onze jours par an en moyenne. Selon l'étude, chaque personne peut économiser 250 livres environ sur sa facture d'essence, 660 livres sur le coût des transports publics (transports régionaux) ou 1700 livres environ si c'est un usager du rail. Outre les effets positifs pour les entreprises et les employés, l'étude a identifié des effets positifs pour la collectivité. Les auteurs de l'étude estiment que les importations de pétrole pourraient être diminuées de 15,3 millions de barils et les émissions de 2,5 millions de voiture évitées (2,4 tonnes par véhicule, par an). D'une manière générale, les émissions de gaz à effet de serre pourraient théoriquement être diminuées de 6,2 millions de tonnes (sur la base des chiffres de 2010). Ce volume élevé peut étonner, sachant que le volume total des émissions avoisine 50 millions de tonnes.

### Moins de distances parcourues en voiture et d'accidents

Les auteurs considèrent aussi que les automobilistes parcourraient 10 milliards de kilomètres environ en moins, ce qui désengorgerait le réseau routier et réduirait le nombre d'heures d'embouteillage. À cela s'ajoute que, d'après l'étude, il serait ainsi possible de réduire de 1,4 milliard de livres environ les coûts occasionnés par des accidents.

#### Heures de travail effectuées par télétravail en Europe

Aucune donnée disponible pour la Suisse

Pays-Bas	28 %
Allemagne	25 %
Royaume-Uni	15 %

Source : Eurofound 2010

### Les bases légales du télétravail en Suisse

Dans sa réponse à une interpellation (09.3385), le Conseil fédéral a indiqué qu'aucune réglementation complémentaire n'était nécessaire pour le télétravail en Suisse : « Le télétravail peut, selon la formulation du contrat, être qualifié de contrat de travail usuel ou de contrat de travail à domicile. Il n'entre toutefois en aucun cas dans le champ d'application de la loi sur le travail à domicile ». Au sens de la loi sur le travail à domicile, sont réputés travaux à domicile, les travaux artisanaux et industriels accomplis à la main ou à la machine qu'un travailleur exécute, seul ou à l'aide de membres de sa famille, dans son propre logement ou dans un autre local de son choix et contre versement d'un salaire.

« Le télétravail peut reposer sur un contrat de travail selon le Code des obligations (...). Il en résulte que la prestation de travail n'est pas considérée comme du travail à domicile. La loi sur le travail (LTr) est donc applicable au travailleur travaillant chez lui. La protection des travailleurs est garantie tant en ce qui concerne la durée du travail et du repos que la protection de la santé.

Le télétravail peut également reposer sur un contrat de travail selon l'art. 351 CO sur le travail à domicile en général. Dans ce cas non plus, il n'est pas soumis à la loi sur le travail à domicile. (...)

En cas de télétravail, la protection par le droit des assurances sociales, s'agissant des accidents du travail, des maladies professionnelles et des accidents non professionnels, est garantie par la loi sur l'assurance accidents (LAA). La prévention des accidents (sécurité au travail) est également réglée par la LAA. »

Le Conseil fédéral considère donc qu'il n'est pas nécessaire d'introduire des réglementations supplémentaires pour protéger les employés effectuant du télétravail.

## Conclusion

### Les entreprises devraient accepter le télétravail si possible systématiquement

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication renferme un énorme potentiel pour l'accroissement de la productivité et de l'efficacité de l'économie suisse. Les infrastructures sont en place, les investissements nécessaires dans les technologies de l'information et les infrastructures de réseau ont été réalisés.

Ce qui vaut pour les entreprises, vaut aussi pour l'administration. La proportion de travailleurs du savoir a même tendance à y être plus élevée que dans le secteur privé. À cela s'ajoute que l'administration a une fonction de modèle : les États-Unis réalisent des économies de coûts considérables grâce au télétravail. À l'Office des brevets américain, 40 % des heures de travail sont réalisées par télétravail, ce qui a permis de réduire de 30 % la surface de bureau – cela accroît l'efficacité de l'administration publique.

► L'économie suisse renferme un potentiel énorme en matière d'augmentation de la productivité et de l'efficacité.

► À l'heure actuelle, le potentiel n'est pas suffisamment exploité.

L'économie et l'administration helvétiques devraient autoriser autant que possible systématiquement une ou deux journées de télétravail par semaine, et accroître ainsi leur efficacité. Ce potentiel n'est pas suffisamment exploité : d'après l'Université de St-Gall, près de 450 000 employés de Suisse pourraient faire un usage avisé des jours de télétravail et améliorer la productivité et la qualité de vie.

Des réglementations légales sont inutiles. Il incombe aux employés et aux entreprises d'utiliser systématiquement les possibilités offertes par les TIC afin d'accroître la productivité.

#### **Le jour du télétravail 2012**

economiesuisse parraine le « Home Office Day » 2012. La troisième édition du jour du télétravail aura lieu le 10 mai 2012. L'objectif est d'inciter des entreprises et des employeurs à mieux utiliser les possibilités du télétravail. Cette journée est parrainée par Microsoft, Swisscom et les CFF. Cette année, les organisateurs visent un objectif de 100 000 participants.

Pour de plus amples informations à destination des entreprises et des employés : [www.homeofficeday.ch](http://www.homeofficeday.ch)

#### **Pour toutes questions :**

[kurt.lanz@economiesuisse.ch](mailto:kurt.lanz@economiesuisse.ch)

[mathieu.tornare@economiesuisse.ch](mailto:mathieu.tornare@economiesuisse.ch)