

FICHE PRATIQUE

VOUS AVEZ DIT TÉLÉTRAVAIL ?

Rédaction par Michel Ajzen, assistant d'enseignement et de recherche à l'Ecole des Sciences du Travail de l'UCLouvain.

De nos jours, le télétravail est évoqué comme une pratique permettant d'assurer la flexibilité et le bien-être des travailleurs en permettant notamment une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle ; mais que recouvre exactement cette notion, quels sont ses avantages et inconvénients ? Qu'implique cette pratique en termes de gestion du travail et des personnes ? L'objectif de cette fiche pratique est de se pencher sur les études scientifiques sur le sujet pour répondre à ces interrogations.

LE TÉLÉTRAVAIL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Contexte

A son origine, dans les années 1970, le télétravail visait principalement à répondre à des enjeux de congestion dans les grandes villes mais également à la limitation des énergies fossiles disponibles et à la pollution associée à celles-ci. Si cela reste vrai dans un certain nombre de cas, la pratique est davantage présentée aujourd'hui comme un outil de flexibilité permettant notamment une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle. Il a fallu toutefois attendre le courant des années 2000 pour que le télétravail connaisse un essor important dans les entreprises. Si le pourcentage de télétravailleurs fluctue d'une étude à l'autre, la tendance est univoque, la pratique prend une place de plus en plus importante dans les organisations.

Pratiques

Lorsque l'on parle de «télétravail», on peut spontanément penser qu'il s'agit d'une activité de travail qui se réalise depuis le domicile. Si cela se vérifie dans de nombreux cas, le télétravail peut néanmoins se réaliser à partir d'autres endroits tels qu'un télécentre (espace de travail loué par des entreprises et/ou des indépendants, et disposant de toutes les facilités technologiques et logistiques), un bureau satellite (télécentre mais qui appartient à l'organisation de l'utilisateur) ou encore le bureau d'un client ou d'un fournisseur. Plus récemment, d'autres recherches montrent que le télétravail peut se réaliser depuis différents endroits: un hôtel, un hall de gare ou d'aéroport, les transports en commun, etc.

Ceci laisse percevoir une caractéristique importante du télétravail : il s'agit d'une activité de travail qui se réalise à distance par le biais des Technologies de l'Information et de la Communication - TIC (ex. PC portable, Smartphones, tablettes, connexions Wifi ou 4G, etc.).

Fréquence

La fréquence fait référence à la proportion de temps de travail réalisée à distance par le biais des TIC et se caractérise par le temps de travail passé en télétravail. Il peut ainsi être occasionnel (< 20%), alterné (entre 20 et 90%) ou permanent (> 90%).

Il est également possible de caractériser la fréquence au regard du caractère structuré ou non de l'usage du télétravail. De cette manière l'usage peut être structurel (ex. tous les mardis), flexible (ex. selon les besoins) ou hybride lorsque l'on cumule un jour de télétravail structurel et un autre moment de manière ad hoc. Le choix pour l'une ou l'autre formule peut dépendre à la fois de la nature du métier (ex. usage flexible pour des fonctions technico-commerciales) ou des besoins des personnes (ex. usage hybride pour permettre à un agent de répondre à un besoin impérieux sans arrêter la réalisation du travail).

QUI SONT LES TÉLÉTRAVAILLEURS ?

Les travaux de recherche sur le télétravail ne permettent pas d'identifier des caractéristiques saillantes qui définissent le télétravailleur. De fait, aucune distinction d'âge, de niveau de formation, de revenu, de genre, de secteur ou de statut professionnel n'est à prendre en considération. Tant que le travail est transportable, notamment par le biais des TIC, et que cela ne compromet pas la sécurité informatique et la confidentialité des données, le télétravail peut être utilisé.



QUELS AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS AU TÉLÉTRAVAIL ?

Avantages

Après plus de quarante années de recherche, la littérature scientifique sur le sujet est particulièrement foisonnante sur les avantages liés à la pratique. Parmi ceux-ci, on retrouve la réduction des temps de déplacement qui permet un gain de temps pour les travailleurs ainsi qu'une réduction du stress. Le télétravail permettrait également une meilleure concentration liée à une plus grande productivité à distance. La qualité du travail serait ainsi meilleure et offrirait une plus grande autosatisfaction du travail réalisé. Par ailleurs, en offrant une plus grande autonomie dans l'organisation du travail, le télétravail permettrait de mieux ajuster les horaires de travail de manière flexible et, dès lors, de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Finalement,

le télétravail permettrait d'augmenter la satisfaction, la rétention et le bien-être des travailleurs mais également de réduire l'absentéisme.

Inconvénients

Si ces quelques éléments plaident en faveur de l'usage du télétravail, il convient toutefois d'être prudent quant à la lecture de ces résultats. De récentes recherches montrent que l'implémentation seule de la pratique ne peut garantir les effets positifs présentés. En effet, le télétravail peut mener à un plus grand sentiment d'isolement social, à moins d'échanges et de collaboration, à une diminution de la productivité ou encore à un plus grand mal-être pouvant s'exprimer par des difficultés à séparer la sphère privée de la sphère professionnelle (ex. hyper-connectivité). Le lien entre la pratique et les effets décrits n'est donc pas généralisable. Ce qui fonctionne dans un cas peut dysfonctionner dans un autre. Ceci tend à montrer que la pratique est appelée à être pensée, concertée et mise en place au regard des contraintes propres à chaque organisation du travail.



COMMENT LE METTRE EN PLACE ?

Compte-tenu des éléments qui précèdent, il ne semble pas possible de définir une « bonne » manière de mettre en place le télétravail. Toutefois, plusieurs recherches, dont celle menée par Michel Walrave en 2010, permettent d'identifier quelques étapes intéressantes à considérer lors de la mise en œuvre du télétravail :

1. **Réflexion et concertation** : définition d'une équipe projet multidisciplinaire et multi-acteurs (ex. travailleurs, managers, représentants syndicaux), échanges sur les avantages et inconvénients perçus, définition des caractéristiques des télétravailleurs, etc. ;
2. **Définir les objectifs, établir une équipe projet**: quels objectifs ? Quels responsable(s) du projet ? Quelles règles d'organisation de la pratique ? Quels rôles et responsabilités de chacun ? ;
3. **Préparation du projet pilote** : sondage auprès du personnel, choix de l'équipe pilote, communication claire et transparente du projet pour tous ;
4. **Lancement du projet pilote** : Quelles mesures d'accompagnement techniques, logistiques et managériales ? Quel suivi du projet ? ;
5. **Évaluation du projet** : Qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ? Le projet doit-il être abandonné ou développé ?

A nouveau, il ne s'agit pas d'une recette toute faite dont il conviendrait de suivre les étapes mais plutôt d'idées qui doivent inspirer une mise en œuvre contextualisée, dans une approche dynamique. Cependant, il semble important d'impliquer, à toutes les étapes, l'ensemble des parties-prenantes du projet et notamment celles et ceux qui auront, in fine, à utiliser le télétravail.

PLUS QU'UN OUTIL, UNE NOUVELLE MANIÈRE D'ORGANISER LE TRAVAIL... QUI SE GÈRE TOUTEFOIS !

L'introduction du télétravail peut venir questionner les habitudes de travail tant au niveau de sa gestion que de sa réalisation. En effet, à distance, le travailleur « échappe » au traditionnel contrôle direct du supérieur hiérarchique. Ceci amène à redessiner des nouvelles modalités du contrôle (ex. management par objectifs) mais incite également à développer une confiance plus importante dans la capacité des personnes à gérer, de manière autonome, leur temps, leur espace et leur charge de travail. Ceci vient questionner l'évolution du rôle et de la fonction de manager qu'il convient d'accompagner dans cette transformation de l'organisation du travail.

Ensuite, le télétravail peut ébranler, à moyen terme, le sentiment d'appartenance à l'organisation par la dissolution des liens entre les travailleurs et, plus largement avec l'organisation. C'est donc la question du lien identitaire et des risques psychosociologiques liés à l'éloignement et à la diminution des échanges qui peuvent affecter la socialisation et l'attachement à l'organisation. Réciproquement, l'arrivée du télétravail vient questionner la manière de collaborer, de partager et de construire collectivement des connaissances dans et pour l'organisation. Il convient dès lors de penser de nouvelles dynamiques de socialisation et de collaboration répondant à ces enjeux. Finalement, plus

qu'un outil managérial, le télétravail constitue une réelle transformation organisationnelle qu'il convient de penser et de murir au regard de ses propres contraintes en impliquant les différentes parties prenantes et en accompagnant notamment celles et ceux qui auront à la gérer.

POUR ALLER PLUS LOIN :

- Ajzen M., Donis C. & Taskin L. 2015. « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique ». *Gestion 2000: Management & Prospective*, 31(3), pp. 125-148.
- Martinez E. & De Schampheleire J. 2005. « Télétravail et Négociation collective ». *Lettre d'information Travail, Emploi, Formation - ULB*, 4.
- Taskin L., Walrave M., Robert F. & Association, Belgian Teleworking. 2006. *Télétravail: de l'idée à la réalité: guide pratique à l'usage des employeurs et des travailleurs*. Bruxelles: Agoria.
- Taskin L. & P. Vendramin. 2004. *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain.
- Taskin L. & Tremblay D.-G. (2010). « Comment gérer des télétravailleurs? » *Gestion*, 35(1), pp. 88-96.
- Walrave M. 2010. « Comment introduire le télétravail? » *Gestion*, 35(1), pp. 76-97.

ENQUÊTE CRF

TÉLÉTRAVAIL : QUELLES PRATIQUES DANS NOS POUVOIRS LOCAUX ?

Si de nombreux RH et Directeurs généraux des pouvoirs locaux et provinciaux wallons se disent intéressés par cette pratique dans l'ère du temps, le CRF note qu'à l'heure actuelle le télétravail n'est pas une pratique courante dans les communes et CPAS de Wallonie.

Sur base des contacts de terrain initiés par le CRF auprès des pouvoirs locaux, il apparaît que deux éléments expliquent cette tendance.

Le premier est d'ordre légal puisqu'il n'existe pas véritablement de cadre juridique et d'éléments réglementaires permettant aux pouvoirs locaux de s'inspirer ou de définir des lignes directrices en la matière (un des éléments qui paraît prégnant est notamment l'encadrement par la législation des accidents de travail lorsqu'on est chez soi en télétravail).

Le second est, selon certains, lié aux valeurs de nos pouvoirs locaux. A partir du moment où l'objectif de nos services publics est de promouvoir un bon accueil pour les citoyens, il apparaît que certaines fonctions seulement sont éligibles pour des pratiques de télétravail. De plus, certains DG soulignent que c'est une pratique adaptée pour des grosses structures mais que, dans les petites structures, tous les agents doivent participer à cet accueil du citoyen.

Dans une prochain webzine, nous reviendrons sur les pratiques concrètes de notre secteur en la matière.