

Le télétravail, une vague silencieuse

*Les enjeux socio-économiques
d'une nouvelle flexibilité*

Le télétravail, une vague silencieuse

*Les enjeux socio-économiques
d'une nouvelle flexibilité*

**Laurent Taskin
Patricia Vendramin**

UCL PRESSES
UNIVERSITAIRES
 DE LOUVAIN

© Presses universitaires de Louvain, 2004

Dépôt légal : D/2004/9964/23

ISBN : 2-930344-62-8

Imprimé en Belgique

Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Couverture : Isabelle Sion

Diffusion : www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Sur commande en librairie ou à

Diffusion universitaire CIACO

Grand-Place, 7

1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

Tél. 32 10 47 33 78

Fax 32 10 45 73 50

duc@ciaco.com

Avant-propos

Comment l'introduction des technologies de la communication et de l'information (TIC) va-t-elle favoriser et/ou empêcher le travail collaboratif de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs ? Comment l'entreprise peut-elle contrôler son image interne et externe lorsqu'elle devient davantage numérique ? Comment envisager la gestion de projet lorsque les relations avec des partenaires sont en grande partie dématérialisées ? En fin de compte, comment et jusqu'à quel point l'intégration des TIC transforme-t-elle les pratiques et les stratégies des organisations ? Sur ces questions et bien d'autres, les organisations investissent aujourd'hui d'énormes efforts car ce sont de leurs réponses que proviendront les résultats les plus tangibles.

Mais si ces entreprises sont promptes à essayer et à adopter de nouveaux modèles, il leur manque souvent le temps nécessaire pour analyser avec recul les étapes franchies et en tirer des leçons utilisables pour l'avenir. C'est dans ce contexte que l'Université catholique de Louvain et le groupe financier ING ont pris l'initiative de créer la chaire ING.

Implantée à l'Institut d'Administration et de Gestion (IAG) de l'UCL, la Chaire a été imaginée comme un E-management Competence Centre (e-MC²). Ce centre a pour mission de permettre aux mondes académique et de l'entreprise de confronter leurs points de vue sur des problématiques managériales aussi diversifiées que la e-logistique, le e-marketing, la e-GRH, etc.

La création d'une collection en e-management nous est apparue être un bon moyen pour accomplir cette mission de catalyseur et rendre compte de l'expérience acquise. Chaque numéro aura pour vocation d'inviter le lecteur à s'interroger et à se positionner face à un thème spécifique où l'impact des TIC fait évoluer la perception managériale. La collection ne se veut pas technocentrique. Elle essaiera de distinguer ce qui constitue des évolutions techniques de ce qui représente de véritables révolutions du management.

Pour ce premier numéro, nous nous sommes interrogés sur l'évolution des relations professionnelles entre êtres humains lorsque la technologie y prend de plus en plus de place. En effet, il n'est pas un domaine de la gestion où l'influence des TIC n'ait suscité autant de réactions passionnées, de questions éthiques, d'attentes et de craintes que celui de la gestion des ressources humaines. Toutefois, couvrir toute la variété d'aspects qui concerne ce sujet est

sans nulle doute une gageure. C'est pourquoi nous avons choisi d'aborder la problématique du télétravail, dans laquelle la dépendance à la technologie est probablement la plus évidente.

Le télétravail n'est ni une science ni une technique éprouvée. Comme le propose l'ouvrage, il faut l'appréhender et le gérer comme un outil de flexibilité et non comme un projet exclusivement technologique ou social. Son état actuel est fait d'une multitude de projets d'entreprises et de projets humains où, pour ne prendre qu'un exemple, la frontière entre temps privé et temps professionnel a tendance à devenir floue.

Ce nouveau mode d'organisation qui bouleverse l'organisation du travail au sein de l'entreprise, requerrait une analyse nouvelle et approfondie de ses enjeux sociaux et économiques. Nous avons donc fait appel à deux spécialistes dans ce domaine : Laurent Taskin, assistant d'enseignement et de recherche à l'IAG et Patricia Vendramin, co-directrice du centre de recherche Travail et Technologies de la Fondation Travail-Université. Ils ont accepté de relever le challenge et nous les remercions pour leur compétence et leur patience face à nos remarques et nos questions. Nous remercions bien sûr également tous les autres intervenants ainsi que l'IAG pour le soutien logistique au projet. Enfin, nous remercions Monsieur Werner Braemscheute, président de l'association des dirigeants du personnel (ADP) pour avoir bien voulu donner son point de vue en préface à ce premier numéro.

Comme vous le constaterez, cet ouvrage n'est pas un livre de recettes mais davantage une incitation à la réflexion encadrée. Dès lors, que vous soyez un futur télétravailleur, que vous ayez pour mission d'en envisager l'implantation dans votre environnement professionnel, que vous soyez simplement curieux de mieux comprendre les enjeux qu'il implique, notre souhait est que ce livre vous éclaire et vous permette de vous faire votre propre opinion.

Olivier de Broqueville & Anne-Cécile Jeandrain
Titulaires de la Chaire ING

Chaire ING en e-management :
1, place des Doyens – 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique
Tél. : +32-10-47.84.81 / fax : +32-10-47.83.24
Courriel : chaire-ING@iag.ucl.ac.be
<http://www.iag.ucl.ac.be/chaire/ing/home.htm>

Préface

Au départ, le télétravail était imaginé comme une solution pour valoriser certaines fonctions parmi les plus routinières, voire même les moins qualifiées. Le télétravail apparaissait comme une opportunité d'amélioration de l'emploi. Or, ce n'est pas tant dans le domaine des fonctions les plus simples que les avancées les plus marquantes se sont produites.

Cela peut s'expliquer par la personnalité et les compétences que l'on reconnaît maintenant au télétravailleur. Le télétravail, notamment lorsqu'il est exercé à domicile, ne semble convenir qu'à des individus autonomes et responsables, qui s'approprient cette nouvelle façon de travailler en créant en partie ou en totalité les conditions nécessaires à sa réalisation.

Ce profil-type du télétravailleur, en l'occurrence celui remplissant des fonctions davantage intellectuelles, n'empêche pas le débat de se pencher de plus en plus sur les questions suivantes : Comment caractériser les utilisateurs futurs du télétravail qui seront prêts à assumer les défis qu'il impose et à répondre au mieux à ses exigences? Le télétravail concerne-t-il de larges secteurs ou plus spécifiquement des fonctions bien délimitées ?

Le télétravail se répand dans la société de manière informelle et les motifs de son développement sont nombreux et s'apprécient par la diversité des causes. Pourtant, il en est une qui sous-tend les autres : la pression de l'environnement concurrentiel pour rester compétitif. C'est un des challenges fondamentaux des entreprises. Pour de nombreux managers, le télétravail semble être une réponse possible à ce défi.

Mais, l'employeur acceptera-t-il cette plus grande responsabilisation du télétravailleur ? Il est en effet impossible de le contrôler heure par heure, jour par jour, comme il est exclu que chaque employé soit contrôlé et suivi sur ses différents lieux de travail. En d'autres mots, quel type de contrôle peut-on imaginer dans le cadre du télétravail? Existe-t-il d'autres approches de contrôle que celles existantes ? Une piste de réponse pourrait être alors de considérer que ce qui compte en premier lieu c'est le résultat du travail réalisé. Si le résultat engendré par le télétravail est correct alors le télétravail pourra être considéré comme un moyen de production parmi d'autres. Cette notion de contrôle et la perception que les responsables d'entreprises en ont est certainement un des enjeux du déploiement du télétravail.

Dès lors, si le télétravail suscite beaucoup d'intérêt au sein des entreprises, la question reste posée : Comment mettre en place un télétravail capable d'accroître la compétitivité de l'entreprise en suscitant les capacités d'adaptation des hommes ? Comment créer les conditions acceptables de part et d'autre afin que se développe une activité durable ? Comment répondre au souci de contrôle des entreprises ?

Pour BT par exemple, le télétravail se montre bénéficiaire tant au niveau économique et environnemental qu'au niveau social. La plupart des participants se disent heureux de faire partie d'un système qui, d'après eux, augmente la qualité de vie et réduit le stress du transport. Ils se sentent plus productifs et l'entreprise elle-même constate une plus grande productivité et une diminution de l'absentéisme. Mais l'image n'est pas aussi nette qu'elle n'y paraît. Il est fait également mention des journées de travail plus longues, du stress supplémentaire causé par la coordination accrue du travail...

Si on se penche sur les chiffres belges, on constate que notre pays se distingue par son faible taux de télétravail par rapport aux Pays-Bas ou au Danemark par exemple. Alors, quelles perspectives pour le télétravail ? Et comment en envisager son implantation ? La réponse à ces questions implique que les pouvoirs publics et les associations des RH s'interrogent sur les possibilités qu'offre cette nouvelle forme de travail et sur les conditions de sa mise en œuvre.

Le contexte est d'ailleurs en train de changer. Un des freins du développement du télétravail, le cadre législatif, a été assoupli lors de la signature par les partenaires sociaux européens d'un accord-cadre sur le télétravail. Cet accord vise en effet à procurer plus de sécurité à environ 4,5 millions de télétravailleurs salariés dans l'EU.

Ce livre doit vous permettre de mieux comprendre les enjeux du télétravail, et vous inspirer à introduire la flexibilité dans le travail. Les auteurs ont remarquablement envisagé chaque élément du télétravail. Grâce à une approche clairement structurée, ils soulignent bien les caractéristiques, difficultés et défis qu'il représente et ont contribué, grâce au soutien de la chaire ING à ajouter une couche inspirante et enrichissante à la réflexion.

Werner Braemscheute
Président National de l'Association des Dirigeants du Personnel (A.D.P.)

L'OUVRAGE

La perspective

Cet ouvrage s'attache à montrer comment le télétravail est intrinsèquement arrimé à des changements de fond dans le monde du travail et des organisations. Il présente et développe les enjeux actuels que soulève le télétravail dans les organisations.

Deux chapitres de cadrage

1. Description du contexte organisationnel et technologique dans lequel le télétravail prend forme aujourd'hui. Le lecteur averti pourra passer directement au chapitre suivant.
2. Un regard historique et prospectif sur le télétravail qui montre comment le télétravail s'impose aujourd'hui comme un outil de flexibilité.

Quatre chapitres consacrés aux enjeux actuels du télétravail

3. Les motivations et les réticences des employeurs et des travailleurs face au télétravail.
4. La transformation des rythmes de travail et la manière dont le télétravail apporte des réponses.
5. La prédominance de l'informel dans le télétravail : les défis et les perspectives.
6. Les enjeux du télétravail pour la gestion des ressources humaines.

En conclusion : pourquoi parler de vague silencieuse ?

Introduction

À l'image d'une vague silencieuse, le télétravail concerne aujourd'hui un nombre croissant d'organisations et de travailleurs. Il est généralement défini comme *l'exercice, en tout ou en partie, à distance, d'une activité professionnelle au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC)*. Longtemps considéré comme un projet technologique au service d'une multitude d'objectifs, le télétravail tend à s'imposer comme un outil de flexibilité au même titre que d'autres dispositifs. Cet ouvrage s'attache à sortir le télétravail de son carcan technologique et à l'envisager à la lumière des transformations organisationnelles et sociales en cours. Ce nouvel éclairage sur les enjeux socio-économiques invite à faire la part des choses entre le mythe et la réalité, entre les pratiques et les discours qui sont associés au télétravail.

Cet ouvrage n'est pas un guide ou un *handbook* du télétravail. Le lecteur n'y trouvera pas de recettes pour construire des projets de télétravail. Ce type de manuel envisage trop souvent le télétravail comme une réalité détachée de tout contexte que l'on viendrait greffer dans des organisations. La perspective de cet ouvrage est de montrer comment le télétravail est intrinsèquement arrimé à des changements de fond dans le monde du travail et des organisations. Il ne peut être correctement compris, mis en œuvre, géré, régulé que s'il est pensé en même temps que le contexte qui le motive. Cette contextualisation est indispensable pour en comprendre les véritables enjeux socio-économiques. Si le télétravail peut être qualifié de vague silencieuse, c'est bien parce qu'il s'intègre dans un mouvement beaucoup plus large de flexibilisation du travail et des organisations.

Préalablement à la rédaction de cette publication, des ateliers-débats ont été organisés. Leur objectif était de créer un espace de discussion qui permette à toutes les parties intéressées de partager expériences et connaissances afin de comprendre et d'anticiper les implications du télétravail. Deux ateliers ont réuni, chacun, une vingtaine de personnes. Outre les organisateurs, ils ont rassemblé des managers, des responsables des ressources humaines, des télétravailleurs, ainsi que des représentants syndicaux et institutionnels. Ces ateliers ont été articulés autour de quatre modules traitant chacun d'un enjeu clé actuel du télétravail : les motivations et les réticences des employeurs et des salariés ; la gestion du temps et des rythmes de travail ; la transformation de la relation d'emploi et l'épineux problème du contrôle ; les enjeux de la formalisation et de la non-formalisation du télétra-

vail. L'ouvrage s'articule autour de ces différents enjeux et rend compte du travail mené dans ces rencontres-débats, sans cependant en être le compte-rendu. Ces ateliers-débats ont permis de mettre en évidence l'état des préoccupations actuelles et des priorités autour des quatre problématiques proposées. Les réflexions ont été intégrées dans les différents chapitres.

Le premier chapitre brosse le décor dans lequel le télétravail prend forme aujourd'hui. Il constitue un détour nécessaire qui n'apprendra rien de vraiment neuf aux lecteurs familiers des écrits qui traitent des transformations du travail, mais ce détour est néanmoins utile pour comprendre en quoi le télétravail s'inscrit dans un contexte spécifique. La finalité de ce premier chapitre est de montrer comment le développement du télétravail est lié à l'existence d'une nouvelle donne organisationnelle et technologique, ainsi qu'à une nouvelle manière d'envisager la ressource humaine. Quatre tendances lourdes sont relevées : la diffusion des technologies de l'information et de la communication ; l'émergence des notions de compétence, de connaissance et d'employabilité ; l'individualisation de la relation d'emploi et l'autonomie ; la multiplication des formes de flexibilité du travail. Ces quatre tendances constituent un contexte de changement propice au développement du télétravail.

Le deuxième chapitre propose un regard à la fois historique et prospectif sur le télétravail. Il démonte une série d'idées reçues et montre comment ce concept tenace semble finalement atteindre une certaine maturité après deux décennies d'enthousiasme et de scepticisme mêlés. Dans la foulée des changements organisationnels et au rythme des développements technologiques, le télétravail tend à s'imposer comme une forme particulière d'arrangement flexible au sein d'organisations profondément transformées.

Ces deux premiers chapitres décrivent le contexte dans lequel le télétravail prend forme aujourd'hui. Ils en proposent également une vision actualisée et épurée d'une série d'images préconçues. Les chapitres suivants traitent chacun de problématiques clés qui apparaissent être, actuellement, les défis majeurs du télétravail ; ils évoquent les différents thèmes abordés lors des ateliers-débats.

Le troisième chapitre analyse les motivations et les réticences des employeurs et des travailleurs face au télétravail. Celles-ci ne peuvent, toutefois, être évaluées de manière pertinente que moyennant une différenciation des populations de télétravailleurs. Quatre configurations de télétravail sont proposées ; elles concernent chacune quatre catégories de travailleurs : les

travailleurs de la connaissance, les autres travailleurs en col blanc, les travailleurs mobiles et les travailleurs indépendants. L'examen de ces différentes configurations amène à s'interroger sur la portée du télétravail et son caractère généralisable.

Le quatrième chapitre s'intéresse à la transformation des rythmes de travail. Il montre comment la gestion du temps, plus que de l'espace, est un incitant important au télétravail, à la fois par rapport au temps gagné dans les déplacements mais également par rapport à la possibilité de gérer les imprévus, les délais, de travailler sans temps morts entre la demande et l'offre. Ce chapitre met en garde contre une dérive potentielle du télétravail qui conduirait à un allongement informel du temps consacré au travail, sans véritable contrepartie. Il semble, en effet, que si le télétravail incarnait au départ un mode d'organisation supposé améliorer la conciliation des différents temps sociaux, il contribue souvent aujourd'hui à allonger la journée de travail et le temps de travail, en débordant sur le temps privé.

Le cinquième chapitre débute par un constat : le télétravail informel, c'est-à-dire au cas par cas, au jour le jour, en fonction des besoins, semble se développer bien plus rapidement que le télétravail formel, celui qui est organisé dans un cadre fixé au préalable, en vertu d'accords collectifs. Ce chapitre met en évidence les zones d'ombre et les questions qui découlent de cette situation de fait.

Le sixième chapitre explore les enjeux du télétravail pour la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement la mesure dans laquelle il modifie le rôle du manager et le lien à l'organisation. Il s'intéresse à un des enjeux majeurs de la gestion du télétravail : le contrôle. Il insiste finalement sur la nécessité de gérer les ressources humaines, de manière stratégique et à distance. Enfin, ce chapitre propose une synthèse des principales dimensions à prendre en compte préalablement à la mise en œuvre du télétravail dans une organisation.

En conclusion, les différents enjeux socio-économiques évoqués sont remis en perspective avec les tendances de fond qui déterminent le contexte organisationnel et de travail dans lequel prend forme le télétravail. Des enjeux futurs pour un télétravail socialement et économiquement intéressant sont ensuite esquissés, s'inscrivant dans l'hypothèse d'un développement constant du télétravail, à l'image d'une vague silencieuse.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les participants aux ateliers-débats pour la qualité de leurs interventions et leur implication active et fructueuse dans les échanges : Monique Anciaux (Solvay), Thierry Baudson (GNC-CSC), Laura Ballarin et Marie-Noël Dinant (Ministère de l'emploi et du travail), Serge Charlier et Jean-Luc Revelard (Dexia), Pierre Colle (Agence Wallonne des Télécommunications), Olivier de Wasseige (Définition), Véronique Martens (Alcatel), Patrick Slaets (Agoria), Christian Van Asbroeck (Belgian Telework Association), Bénédicte Vellande (CSC), Vincent Wodon (Belgacom). Ils remercient également Matthieu de Nanteuil-Miribel qui a accepté de tenir le rôle de modérateur de ces débats.

Les auteurs adressent également leurs remerciements aux Professeurs Evelyn Léonard et Gérard Warnotte ainsi qu'à Xavier Dandoy et Gérard Valenduc pour le temps qu'ils ont consacré à la relecture de ce manuscrit et leurs précieux commentaires.

Enfin, ils remercient Olivier de Broqueville et Anne-Cécile Jeandrain, les titulaires de la Chaire ING en e-management, de leur avoir témoigné leur confiance pour la réalisation de cet ouvrage de synthèse sur une problématique qui leur tient à cœur, et qui réclamait un renouveau des approches.

Chapitre I

Contexte d'émergence du télétravail

La plupart des études montrent que le développement du télétravail est lié à l'existence d'un contexte spécifique de travail et de relation d'emploi, et ceci, quelles que soient la forme et les modalités d'exercice du télétravail. L'adoption croissante du télétravail n'est pas due au hasard, elle résulte de certains choix de gestion s'inscrivant eux-mêmes dans un contexte particulier de travail, qui explique que le télétravail ne peut se développer dans toutes les entreprises, dans tous les secteurs et concerner toutes les fonctions. L'objet de ce premier chapitre est d'identifier les principales évolutions dans la gestion du travail en entreprise, en montrant qu'elles contribuent aujourd'hui à constituer un environnement propice au développement du télétravail. Quatre tendances lourdes seront décrites : la diffusion des TIC ; l'émergence des notions de compétence, de connaissance et d'employabilité ; l'individualisation de la relation d'emploi et la croissance de l'autonomie ; la flexibilisation du travail.

1. Un contexte caractérisé par de multiples changements

Les discours managériaux actuels se caractérisent par une référence constante à la notion de « changement ». Tout change et ce n'est pas cela qui constitue en soi une nouveauté. C'est la rapidité avec laquelle ces changements se succèdent qui constitue la nouveauté, tant sur le marché des biens et des services que dans la manière d'organiser le travail. Différents auteurs ont identifié une série de facteurs de changement parmi lesquels on retrouve la globalisation des marchés, la rapidité accrue des transactions entre acteurs économiques, ce qui requiert, entre autres, davantage de flexibilité, ou encore l'évolution de la demande des consommateurs et le développement im-

portant des ressources disponibles¹ (matériaux, technologies, outils de gestion, réseaux d'information, compétences cognitives des salariés, etc.)

Ces multiples évolutions imposent aux organisations des bouleversements majeurs et exigent d'ériger leurs capacités d'adaptation et de gestion du changement en condition clé de leur survie². Il convient, dès lors, d'interroger ces discours foisonnants – qui légitiment un changement qui n'a parfois plus pour seule fin que lui-même – en tentant d'identifier ce qui a vraiment changé dans la manière de gérer les hommes et les femmes dans les entreprises. Dans ce chapitre, quatre tendances de fond sont relevées. Elles sont autant de caractéristiques contextuelles essentielles à la compréhension du développement du télétravail.

1. La *diffusion des technologies de l'information et de la communication*. Le recours aux TIC se généralise dans l'exercice du travail et celles-ci sont souvent présentées comme des moteurs du changement, alors qu'elles peuvent n'en être que le prétexte.
2. L'émergence des notions de *compétence*, de *connaissance* et d'*employabilité*. La connaissance tend aujourd'hui à devenir une des préoccupations majeures des entreprises dans la mesure où la création, la propriété et la gestion des actifs basés sur cette connaissance apparaissent être la source d'avantages concurrentiels. De nombreux discours mettent l'accent sur ces notions, tout en développant le concept d'employabilité qui tend à rendre chaque individu responsable de ses compétences, véritable valeur d'échange sur le marché du travail.
3. La tendance à l'*individualisation* de la relation d'emploi et la croissance de l'*autonomie* du travailleur.
4. Certaines formes de *flexibilité* du travail. Bon nombre d'organisations se démarquent d'une organisation fordiste du travail, de masse et hiérarchique, pour adopter un mode d'organisation flexible capable de répondre rapidement et efficacement aux variations de la demande du

¹ Louart P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », in *Revue française de gestion*, 1996, p. 74-85 et Gabriel Y. et Lang T., *The unmanageable consumer : contemporary consumption and its fragmentations*, London, Sage, 1998.

² Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », in *Revue française de gestion*, 1996, p. 86-108.

marché et des consommateurs³. La flexibilité apparaît dans ce contexte comme une composante essentielle de l'efficacité organisationnelle.

Ces quatre tendances paraissent significatives des changements en cours dans les entreprises. Elles constituent un cadre de référence⁴ assez pertinent pour comprendre l'émergence de certaines formes d'organisation du travail. Le développement du télétravail paraît ainsi relever de la combinaison de ces quatre tendances. Comme composante d'une gestion flexible du travail, le télétravail est étroitement lié aux TIC, il repose sur l'autonomie de chaque travailleur et il se développe prioritairement chez les travailleurs dits « de la connaissance », comme l'illustrent les résultats d'enquêtes présentés au chapitre 2.

2. Les technologies de l'information et de la communication

Désignant au départ la « science des techniques », la technologie est aujourd'hui spontanément associée à des valeurs de modernité (technologies avancées, technologies de pointe, haute technologie) et est considérée comme l'un des principaux facteurs du changement. Alors que la « technique » évoque des savoir-faire plus ou moins étroits et bien balisés dans un univers industriel traditionnel, la technologie désigne un ensemble cohérent et organisé de techniques employées à des fins le plus souvent économiques⁵.

Sur le devant de la scène depuis une vingtaine d'années, les technologies de l'information et de la communication rendent compte de la fusion de trois champs technologiques auparavant distincts : l'informatique, l'audiovisuel et la téléphonie⁶. Ces TIC sont encore souvent qualifiées de « nouvelles », témoignant des développements dont elles bénéficient, bien que le caractère « nouveau » de ces innovations soit, par définition, éphémère.

³ Holman D. et Wood S., « The new workplace : an introduction », in Holman D., Wall T.D., Clegg C.W., Sparrow P. et Howard A. (eds), *The new workplace, A guide to the human impact of modern working practices*, London, Wiley 2003.

⁴ Cadre élaboré par Léonard E. et Taskin L., *Les nouveaux modes de gestion des entreprises*, Conférence CSC, Mons (Belgique), mars 2003.

⁵ Le Duff R., Maisseu A. et Lassegue P., *Management technologique*, Sirey, Paris, 1991 et Gilbert P., « (N)TIC et changement organisationnel », *cahier du GREGOR*, IAE Paris, 2001.

⁶ Lasfargues Y., *Technomordus – Technoexclus ?*, Paris, Les éditions d'organisation, 2000.

Ces technologies fascinent en même temps qu'elles intriguent. L'engouement pour les TIC s'est traduit par un nombre impressionnant de publications à caractère prédictif et prescriptif : de la « Troisième vague » de Toffler⁷ à la trilogie de Castells⁸, en passant par une pléthore de rapports institutionnels européens, nationaux ou gouvernementaux consacrés à la « société de l'information ». Ces publications témoignent d'un certain déterminisme technologique qui ne manque d'ailleurs pas de rejaillir sur les discours et pratiques de gestion. Les TIC et leurs applications apparaissent ainsi « bonnes », créatrices d'emploi, facteurs de productivité, de réduction de coûts, ... avant d'être toutefois remises en questions par des auteurs pointant tantôt l'ambiguïté de leur rôle pour l'organisation⁹, tantôt une certaine mythification de leur usage dans la nouvelle économie¹⁰.

Trois évolutions technologiques majeures contribuent à la diffusion du télétravail, qui se définit par ailleurs souvent en référence à l'usage des TIC :

- L'évolution des technologies de communication qui permettent aujourd'hui de transmettre d'énormes quantités de données à très grande vitesse et dans des conditions de relative sécurité.
- La tendance à la miniaturisation qui contribue à véhiculer l'idée du bureau réduit à quelques centimètres carrés posés sur les genoux.
- La diffusion de l'ordinateur personnel à un coût accessible.

Si le lien entre progrès technologique et télétravail est rapidement fait, il faut cependant garder à l'esprit que les progrès techniques seuls ne sont pas suffisants pour promouvoir le changement. Toutefois, sans ces nouvelles technologies, il serait inutile d'envisager le travail à distance. La viabilité du télétravail est clairement liée à la diffusion de ces technologies ; une diffusion qui s'accélère.

Refusant un déterminisme technologique souvent de mise, qui postule un lien mécanique et univoque entre innovation technologique et structure organisationnelle, Vendramin et Valenduc¹¹ remettent au centre du débat les

⁷ Toffler A., *La troisième vague*, Paris, Denoël, 1980.

⁸ Castells M., *La société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.

⁹ Elles ne seraient ainsi qu'un prétexte au changement selon Pavé F., « Les NTIC, moteurs ou prothèses du changement ? », in *Le journal de l'école de Paris*, 38, 2002, p. 34-41.

¹⁰ Gadrey J., *Nouvelle économie, nouveau mythe*, Paris, Flammarion, 2001.

¹¹ Vendramin P. et Valenduc G., *Technologies et flexibilité*, Paris, Liaisons, 2002.

rapports sociaux – ceux qui donnent forme aux usages et aux développements des innovations – et prêtent à la technologie divers rôles stratégiques :

- *facilitateur* des changements quand la technologie agit en support, au service de la recherche d'une efficacité accrue ;
- *pourvoyeur d'une infrastructure* lorsque les TIC constituent l'infrastructure de base de nouveaux services comme les centres d'appel, le commerce et les services financiers en ligne, etc. ;
- *incitant à l'innovation* ;
- *traducteur*, en matérialisant des stratégies abstraites (par exemple, une stratégie d'intégration traduite dans un ERP¹²) ;
- *prétexte*, lorsque les technologies couvrent des injonctions de réorganisation.

Les technologies de l'information et de la communication incarnent ainsi un double enjeu pour les entreprises : d'une part, elles imposent de nouvelles contraintes externes, d'autre part, elles soutiennent les changements internes. Cependant, elles restent des outils mobilisables uniquement dans le cadre de choix de gestion. De la gestion intégrée des flux dans la grande distribution à celle des stocks dans une entreprise manufacturière, ces « nouvelles » technologies contribuent aussi à modifier le travail.

3. Connaissance, compétence et employabilité

Des auteurs de différents horizons affirment que nous vivons une nouvelle « révolution industrielle » dont le moteur est l'information et la connaissance. La *société de l'information* des années 90 posait l'information comme matière première de la connaissance, tout en soulignant la diversification et la multiplication des sources d'information : presse écrite, édition, radio, télévision et surtout internet. L'émergence et le développement d'internet au cours des années 90 a réactualisé les questions fondamentales de l'accès à l'information, sa qualité et ses usages – et d'une possible fracture numérique¹³ – face à la multiplication des sources d'information.

¹² Enterprise Resource Planning, ou PGI (Progiciels de Gestion Intégrés). Pour une analyse de l'impact de ces PGI sur le travail, voir Lemaire L., *Systèmes de gestion intégrés, Des technologies à risques ?*, Paris, Liaisons, 2003.

¹³ Lire à ce propos Vendramin P. et Valenduc G., *Internet et inégalités, Une radiographie de la fracture numérique*, Bruxelles, Labor, 2003.

Le glissement du concept de société de l'information à celui de *société de la connaissance* traduit la nécessité, non seulement, d'avoir accès à l'information, mais surtout d'être capable de la trier, de l'évaluer et de s'en servir. Ainsi, lorsqu'il est fait référence aujourd'hui à la société de la connaissance, l'insistance est mise sur le savoir, la connaissance, l'apprentissage, la construction et le transfert de ces connaissances par le travail.

Au niveau européen, la Commission joue un rôle moteur dans la promotion d'une société de la connaissance à laquelle l'Europe devrait ressembler demain. Dès 1998¹⁴, des lignes directrices fortes en matière d'emploi sont avancées confortant une stratégie de plus en plus affirmée en matière de compétences et de formation. Les 23 et 24 mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne se fixait comme objectif stratégique de « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». C'est dans ce sens que divers plans d'action nationaux visant à traduire ces objectifs ambitieux ont vu le jour dans chacun des pays membres (comme la conférence nationale pour l'emploi qui s'est tenue en octobre 2003 en Belgique). La connaissance, et plus encore le besoin de la promouvoir et de favoriser son acquisition, s'impose ainsi comme une ressource incontournable génératrice de compétitivité. Pour la Commission européenne, connaissance et TIC sont indissociables. La majorité des publications de la Commission européenne¹⁵ lient ainsi le développement de la connaissance à celui du secteur de la haute technologie, ce qui ne manque pas d'interpeller quand on constate que c'est aussi ce secteur d'activité qui a le plus souffert du retournement conjoncturel amorcé en 2001 (en termes d'emplois supprimés). Par contre, ce qui paraît indéniable, c'est l'importance croissante (en termes d'emplois) des secteurs de la connaissance au sens large, comme la haute technologie, les télécommunications, l'intermédiation financière, la recherche et développement.

¹⁴ Les lignes directrices pour l'emploi en 1998 (Journal officiel de l'Union européenne du 28.1.1998, p.1) réaffirment la volonté de promouvoir une main d'œuvre qualifiée, formée et susceptible de s'adapter et lancent un processus large de réflexion et d'engagement des États membres dans cette direction.

¹⁵ Rapport *Employment in Europe 2003*, Commission européenne, Septembre 2003 ou encore le document de travail *L'emploi dans la société de l'information – La qualité pour le changement*, SEC, 3.4.2002.

Ce souci de promouvoir la connaissance est conforté par la règle générale selon laquelle le taux d'emploi s'accroît en fonction du niveau de formation (tableau 1). Ce constat reste d'application et fonde les politiques actuelles en matière d'emploi.

TABLEAU 1 : TAUX D'EMPLOI ET FORMATION

Taux d'emploi %	Niveau de formation		
	Supérieur	Secondaire supérieur	Secondaire inférieur
Belgique	82.8	65.7	40.8
France	79.2	69.8	46.6
UE 15	82.8	70.5	49.4

Source : Commission européenne, mai 2003.

Dans les entreprises, comme dans la société, l'accent est mis sur ces « nouveaux » aspects. La nécessité d'employer des gens compétents a toujours existé, mais le raccourcissement du cycle de vie des innovations et l'incertitude liée à l'environnement économique, amènent les entreprises à ériger la capacité d'adaptation, la capacité d'apprentissage et la mobilité en compétences stratégiques essentielles.

Pour le travailleur, il devient nécessaire de se former aux nouveaux outils, aux nouveaux modes de production et de management pour s'assurer une sécurité d'emploi et une mobilité au sein de l'entreprise. À cette fin, la gestion des ressources humaines (GRH) tend à promouvoir le concept d'organisation apprenante, en développant des stratégies de *life-long learning* ou « apprentissage tout au long de la vie ». Plusieurs outils sont développés dans ce sens comme la formation continue ou, plus fondamentalement, le lien entre la rémunération et l'évaluation, et la gestion par les compétences. Par compétences, il est fait référence, non seulement, à des savoirs et des savoir-faire mais aussi à des savoir-être ou des comportements. Ces compétences ont une durée de vie limitée dans le temps et il importe de les entretenir, de les compléter et d'en assurer le transfert au sein de l'organisation pour conserver un certain *know-how* détenu par les travailleurs.

Dans un nombre grandissant de situations, il appartiendra au travailleur seul de se former pour garantir son employabilité, c'est-à-dire sa valeur

d'échange sur le marché de l'emploi. L'accent mis sur la connaissance tend aussi à modifier les comportements des acteurs sur le marché du travail : les jeunes se forment de plus en plus longtemps alors que les moins jeunes quittent le marché de l'emploi de plus en plus tôt.

4. L'individualisation et l'autonomie

Les délégations de marges de manœuvre et de responsabilités aux travailleurs se sont multipliées au cours des décennies 80 et 90. Ces pratiques ont vu le jour en réaction à un modèle de management basé sur la centralisation des décisions et du pouvoir hiérarchique. Les groupes autonomes, les expériences de participation, l'*empowerment*, les cercles de qualité ont fait leur apparition. Le mode de management sous-tendant ces divers dispositifs est caractérisé par la volonté d'offrir des possibilités d'expression, un travail plus intéressant et plus varié, ainsi qu'une autonomie accrue, aboutissant finalement à la mobilisation du travailleur dans toutes les dimensions de sa personnalité.

L'individualisation se concrétise par « le fait que la situation de chaque personne (son activité, sa rémunération, sa carrière, etc.) est fonction d'éléments individuels, d'éléments attachés à la personne (le talent, la performance, le mérite, la motivation, la compétence, voire la chance...) (...) et par le fait que chaque personne est largement responsable de sa situation présente ou future¹⁶ ». Comme le souligne Castells¹⁷, certaines combinaisons de pratiques de management visent à focaliser la gestion des ressources humaines sur l'individu et à individualiser ainsi la relation au travail. En individualisant la rémunération, l'évaluation du personnel, les objectifs et l'appréciation des résultats, et en faisant trop souvent déboucher la gestion des compétences sur la mesure de la performance individuelle, la GRH a incontestablement joué un rôle majeur dans ce développement.

Cette individualisation à l'œuvre dans l'entreprise apparaît aussi comme la traduction de l'individualisation croissante des rapports sociaux qui s'observe plus largement dans la société. Elle semble, quoiqu'il en soit, constituer un réel changement pour l'organisation. Selon Thévenet¹⁸, il ne s'agit

¹⁶ Galambaud B., *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Liaisons 2001, p.276.

¹⁷ Castells M., 1998, op. cit.

¹⁸ Thévenet M., « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », in *Revue française de gestion*, 1999.

pas simplement d'individualisation des rémunérations et des plans de formation, mais aussi du quotidien de la gestion du personnel qui est fait de relation managériale, de traitement permanent des comportements et des attitudes au travail. Ces récents développements de l'individualisation contribuent finalement à rendre de nombreux salariés responsables de leur devenir professionnel, de leur employabilité et finalement de leur carrière et de leur sécurité d'emploi. L'entreprise semble ainsi développer une logique de marché en matière de mobilité et d'emploi qui va dans le sens d'un accroissement de la responsabilité individuelle.

Si les entreprises cherchent à accroître l'implication de leurs travailleurs en leur accordant plus d'autonomie et de responsabilités, elles ne mesurent pas toujours les conséquences que ces objectifs ont sur les conditions de travail. Ainsi, l'autonomie apparaît comme ambivalente dans la mesure où « l'individualisation des objectifs et des performances renforce le poids de la charge mentale¹⁹ ».

Dans le cas spécifique du télétravail, où l'activité professionnelle est exercée à distance et au moyen des TIC, la responsabilité de l'espace de travail, et souvent la gestion du temps de travail, sont du ressort du travailleur. Les repères sont à construire par le travailleur dans un univers qui semble cependant refuser toute marque de personnalisation. Tel est bien le principe des « bureaux » partagés, disposés le plus souvent en plateaux. Ils se composent d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place. Les effets personnels sont rangés dans un chariot nominatif lorsqu'ils sont tolérés. Le travailleur occupe un espace qui ne lui appartient plus. En outre, ces espaces de travail sont en général en sous-nombre par rapport à l'effectif de l'entreprise, dans la mesure où la gestion de l'espace tient compte des absences du personnel dues, entre autres, à la mobilité de certains travailleurs.

Le télétravail, comme d'autres formes d'organisation du travail, est un arrangement qui peut prendre place dans des organisations véhiculant certaines valeurs (responsabilisation, autonomie, autocontrôle). Ces valeurs, notamment basées sur la confiance mutuelle, se traduisent la plupart du temps par un style de management orienté résultats.

¹⁹ Hamon-Cholet S. et Rougerie C., « La charge mentale au travail, Des enjeux complexes pour les salariés », in *Economie et Statistique*, 339-340, 2000, p. 243-255.

5. La flexibilité du travail et de l'emploi

Si le concept de flexibilité fait référence à la capacité d'adaptation des organisations sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence²⁰, il est aussi souvent employé « pour décrire de nouveaux modes d'organisation, qui se distinguent du modèle fordien de régulation de l'économie et du modèle taylorien d'organisation du travail²¹ ». La flexibilité est devenue un concept souvent utilisé pour marquer une rupture avec ce qui apparaît rigide et planifié (la hiérarchie, le règlement, la pointeuse, etc.).

La flexibilité touche l'ensemble des dimensions du travail et n'est pas réductible à une forme unique, nous proposons, dès lors, de classer les différentes formes de flexibilité au moyen d'une typologie extraite de Goudswaard et de Nanteuil-Miribel²². Cette classification synthétise plusieurs années de recherche sur le thème de la flexibilité et structure ses différentes formes autour des axes interne/externe et qualitative/quantitative²³ (tableau 2).

- ***La flexibilité numérique ou contractuelle*** intervient sur le volume et la nature des statuts d'emploi. Elle désigne l'ensemble des contrats de travail qui dérogent au contrat à durée indéterminée, c'est-à-dire qui présentent un certain degré d'instabilité sur le plan juridique, indépendamment des conditions de durée ou des prérogatives statutaires qui leur sont associées. Dans la mesure où la flexibilité affecte les composantes mêmes du contrat de travail, d'autres termes sont parfois utilisés pour la nommer : « flexibilité contractuelle » ou encore « flexibilité du marché du travail ». Dans l'ensemble, il s'agit de la forme de flexibilité la plus couramment associée au mouvement de fragilisation ou de précarisation du lien salarial.
- ***La flexibilité temporelle ou financière*** modifie les variables quantitatives de la relation salariale, mais sans faire basculer celle-ci à l'extérieur du cadre juridique proposé par le contrat à durée indéterminée. En prati-

²⁰ Everaere C., *Le Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.

²¹ Vendramin P. et Valenduc G., 2002, op. cit., p. 30.

²² Goudswaard A. et de Nanteuil-Miribel M., *Flexibilité et conditions de travail*, FEACVT, Dublin, 2000.

²³ La présentation de cette typologie se base sur de Nanteuil-Miribel M., Léonard E., Schots M. et Taskin L. (2004) « Contexte européen et éléments de définitions », in de Nanteuil-Miribel M. et al., *Les flexibilités en Europe, Pratiques, décisions, négociations*, Dossier de l'IST n°22, Louvain-la-Neuve, PUL, 2004.

que, il s'agit principalement de toutes les dimensions temporelles associées à l'exercice d'une activité professionnelle, à commencer par la durée du travail et l'organisation des horaires. A ce propos, il faut mentionner que la réduction de la durée du travail initiée par l'entreprise à l'échelle locale se distingue des dispositifs légaux ou conventionnels. Si le premier cas s'apparente à un processus de flexibilisation, le second renvoi davantage à des mécanismes macro-économiques de régulation de la durée du travail. De plus, il faut ajouter que la réduction de la durée du travail n'est pas le seul moyen d'accroître la flexibilité temporelle. Celle-ci peut, à l'inverse, conduire à augmenter la durée du travail, notamment par le biais des heures supplémentaires.

- *La flexibilité productive ou géographique* modifie l'organisation des systèmes productifs à travers les stratégies de sous-traitance, d'externalisation ou de recours à l'emploi indépendant. Il s'agit d'une forme de flexibilité qui fait basculer une partie des variables de la relation salariale à l'extérieur de l'organisation initiale. On notera cependant que, dans ce cas, la frontière entre les dimensions quantitatives et qualitatives est parfois difficile à établir. En effet, les entreprises sous-traitantes sont aussi celles dans lesquelles les conditions de rémunération ou de stabilité face aux pressions de l'environnement concurrentiel sont les plus faibles. Parallèlement, dans la mesure où cette forme de flexibilité peut se traduire par des délocalisations, certains la désignent sous le terme de « flexibilité géographique » ou « spatiale ».
- *La flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle* désigne, quant à elle, toutes les pratiques de flexibilité qui ne relèvent pas des formes précédentes, c'est-à-dire qui s'effectuent principalement sur un registre qualitatif et interne. Concrètement, ce sont des formes de flexibilité qui modifient tout ou partie des dimensions organisationnelles internes à l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de pratiques hétéroclites, parmi lesquelles on trouve : la polyvalence, le travail en équipe, les groupes de projet, le renforcement de la coordination fonctionnelle. En principe, ces initiatives ne modifient pas les composantes juridiques de l'échange salarial. Dans les faits, les liens sont fréquents entre le recours à des formes de flexibilité quantitative et/ou externe et le recours à la flexibilité fonctionnelle. Ainsi, la polyvalence peut s'expliquer autant par la volonté de professionnaliser les salariés que par la nécessité de pallier à des situations de sous-effectifs.

TABLEAU 2 : DIFFÉRENTES FORMES DE FLEXIBILITÉ EN INTERACTION

	Quantitative	Qualitative
Externe	Statuts d'emploi - Contrats à durée déterminée - Contrats de travail temporaire - Stages - « Autres emplois » - Emplois subventionnés - Travail saisonnier - Travail à la demande - Licenciements/chômage technique <i>Flexibilité numérique ou contractuelle</i>	Systèmes de production - Sous-traitance - Externalisation - Travail indépendant <i>Flexibilité productive ou géographique</i>
Interne	Temps de travail et rémunérations - Réduction/aménagement de la durée du travail - Temps partiel - Heures supplémentaires/heures complémentaires - Travail posté/travail de nuit/travail de week-end - Irrégularité/imprévisibilité des horaires - Évolution des rémunérations <i>Flexibilité temporelle ou financière</i>	Organisation du travail - Autonomie/conainte - Enrichissement des tâches - Polyvalence/polycompétence - Délégation de responsabilités - Travail d'équipe/équipes semi-autonomes - Groupes de projet/travail en réseaux - Coordination fonctionnelle <i>Flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle</i>

Source : Goudswaard et de Nanteuil-Miribel, 2000

Une autre typologie, proposée par Vendramin et Valenduc²⁴, inclut une cinquième catégorie entièrement consacrée à la localisation du travail. Cette catégorie recouvre les différentes formes d'organisation géographique du travail qui tirent parti de la capacité des TIC à permettre de travailler n'importe où. L'introduction de cette forme de flexibilité contribue à reconnaître le télétravail comme l'une des composantes d'une gestion flexible du travail.

²⁴ Vendramin P. et Valenduc G., 2002, op. cit.

Les différentes formes de flexibilité n'éliminent pas les formes classiques d'organisation du travail, comme l'organisation taylorienne, par exemple. Il apparaît plutôt qu'au fur et à mesure que les organisations s'adaptent aux évolutions des contextes économiques et sociaux, elles tendent à mélanger de nouvelles formes d'organisation du travail et des formes plus anciennes.

Le travail flexible est une réalité grandissante. Les études les plus récentes en matière d'emploi et de travail rendent compte de sa diffusion croissante en Europe. Si la flexibilité numérique ou contractuelle (CDD, intérim, stages, mais aussi emplois subventionnés, emplois saisonniers, etc.) apparaît comme l'une des facettes les plus visibles de cette mutation, il faut aussi souligner l'importance des changements intervenus dans le *rapport au temps*, tant au niveau de la durée du travail (développement sans précédent du temps partiel) que des rythmes. Les formes d'emploi dites « atypiques », c'est-à-dire s'écartant du contrat à durée indéterminée et à plein temps, semblent ainsi se multiplier. En 2000, elles atteignent 30.5% de l'emploi salarié au sein de l'UE²⁵.

La multiplication des *horaires atypiques* constitue également l'un des développements les plus récents de la flexibilité. Les horaires de travail se structurent de moins en moins autour de la norme de 5 jours de travail comprenant chacun 7 ou 8 heures de travail. Le développement des activités de service et du commerce semble contribuer à la diffusion des horaires décalés en soirée ou en fin de semaine : en Europe, 19% des salariés travaillent au moins une nuit par mois, 47% au moins un samedi et 24% au moins un dimanche. En plus d'être atypiques, les horaires de travail sont de plus en plus variables et irréguliers. La dernière enquête européenne de la Fondation de Dublin sur les conditions de travail révèle que l'irrégularité des horaires touche 37% des salariés qui ne travaillent pas le même nombre d'heures chaque jour, tandis que 22% ne travaillent pas le même nombre de jours chaque semaine. En outre, 24% des salariés voient leur horaire de travail changer au cours du mois. De manière générale, les auteurs de l'enquête constatent que « la régularité complète des horaires de travail, c'est-à-dire des horaires fixes de journée comportant un même nombre d'heures par jour et un même nombre de jours travaillés dans la semaine, concerne 47% des salariés, soit

²⁵ Ces tendances semblent confirmées par l'*Enquête sur les forces de travail* (Eurostat, 2001) : dans l'Europe des 15, les proportions sont un peu différentes. L'emploi instable sur le plan juridique touche 13.4% de salariés (12.4% des hommes, 14.5% des femmes) : le temps partiel concerne, 18% de la population salariée (6.3% des hommes, 33.8% des femmes).

près d'un sur deux. Tous les autres sont touchés à divers degrés par certaines formes d'irrégularité plus ou moins perturbantes. »²⁶

Poussant l'analyse du recours à la flexibilité plus loin, l'étude « Les flexibilités en Europe : pratiques, décisions, négociations²⁷ » s'intéresse à la manière dont la flexibilité est mise en place dans les entreprises des secteurs chimique, bancaire et de la grande distribution, en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Cette étude qualitative fait ressortir deux types de justification mobilisée pour justifier le recours à la flexibilité :

- *La flexibilité est un « impératif de compétitivité » pour l'entreprise* dans un contexte d'économie de marché globalisée. Elle est indispensable pour répondre aux clients dans les plus brefs délais, pour communiquer avec la maison mère en tenant compte des décalages horaires, mais aussi pour s'adapter ou devancer la concurrence.
- *La flexibilité permet une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle*, en phase avec l'évolution des modes de vie (société de consommation et de loisirs, favorisée par la réduction du temps de travail).

La grande majorité des directions des ressources humaines et des représentants des travailleurs interrogés dans cette recherche considèrent que la flexibilité est d'abord un « impératif de compétitivité » : l'évolution du marché est telle qu'il est impossible pour l'entreprise de survivre sans un minimum de flexibilité. La flexibilité paraît, dès lors, « naturelle » et s'impose aux acteurs sans autre alternative. C'est pour la même raison que les salariés doivent s'adapter aux besoins en compétences de leur secteur d'activité.

Alors que le télétravail a longtemps été considéré comme une nouvelle forme d'organisation du travail à part entière, il apparaît, au regard de ce mouvement de flexibilisation du travail qui vient d'être décrit, qu'il est surtout une composante d'une gestion flexible du travail, qui contribue aussi à élargir le temps de travail au détriment d'autres temps sociaux. Ces éléments réunis permettent de conclure que le télétravail s'inscrit dans une métamorphose de l'organisation du travail, ainsi que dans une autre répartition du temps entre travail et non-travail. Cette remise en question des frontières entre les différents temps sociaux, confortée par le télétravail, illustre la complexité du cadrage à adopter vis-à-vis de la flexibilité et l'incidence qu'une

²⁶ FEACVT, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.

²⁷ de Nanteuil-Miribel M., Léonard E., Schots M. et Taskin L., 2004, op. cit.

qu'une telle pratique de travail peut avoir dans un contexte où la flexibilité apparaît « naturelle ».

6. Les temps flexibles

Certaines situations de travail, dont le télétravail, amènent ainsi temps de travail et de non-travail à se confondre. Les principes de l'imprévisibilité, de l'urgence et de la disponibilité tendent à transformer le temps de non-travail en temps de travail. Cette confusion s'apparente à une subordination étendue dans le temps et, corollairement, à une perte de maîtrise du temps personnel, privé, non professionnel²⁸. Or, il apparaît que le message des salariés par rapport à ces arrangements avec le temps est une demande de plus de souplesse et de flexibilité *partagée* entre employeur et salarié, « avec une acceptation d'interférences entre le monde privé et le monde professionnel, mais au profit d'une meilleure qualité de vie²⁹ ». C'est ainsi qu'il convient d'envisager l'avènement des *temps flexibles* qui se traduit plus précisément par un accroissement relatif de la disponibilité temporelle.

Cette notion de *disponibilité temporelle* permet d'appréhender la dimension subjective de la relation d'emploi en mettant en évidence la relation qu'un employeur instaure avec ses employés dans un souci de synchronisation accrue. En effet, l'efficacité d'une organisation flexible repose sur la capacité de réaction immédiate aux fluctuations de la demande sur le marché. C'est en ce sens que la coordination temporelle – et la disponibilité dont font preuve les salariés – y acquiert un rôle central³⁰.

Il est clair que tous les travailleurs ne sont pas égaux devant la plupart des tendances identifiées et par extension, face au télétravail. En ce sens, le système dualiste développé par Atkinson³¹ au sujet de la flexibilité trouve, avec le télétravail, une nouvelle interprétation. Atkinson distingue les travailleurs du noyau de l'organisation, ceux dont l'entreprise a grand besoin car ils ap-

²⁸ Taskin L. et Schots M., « Quelle relation d'emploi dans l'entreprise flexible ? », in *Economies et sociétés*, à paraître, 2004.

²⁹ Vendramin P., « Petits arrangements avec le temps », in *Tempos*, 1, Paris, Institut Chronopost, 2004, p. 45.

³⁰ Martinez E., « Les disponibilités temporelles dans les organisations flexibles du travail », document de travail, séminaire de l'école doctorale *Sociologie de l'action organisée*, Bruxelles, 2 octobre 2003.

³¹ Atkinson J., « Manpower strategies for flexible organizations », in *Personnel Management*, august 1984, p. 32-35.

partiennent au *core business*, et ceux à la périphérie, qui sont engagés dans des fonctions de support, parfois sous-traitées. Dans le contexte de travail qui a été décrit, nous pouvons distinguer d'une part, les travailleurs du noyau, qualifiés, bénéficiant d'une flexibilité la plupart du temps choisie ainsi que d'une GRH leur donnant de réelles opportunités de développement au sein de l'organisation, et d'autre part, des travailleurs de la périphérie, subissant davantage la flexibilité. Cette distinction est certes simpliste, mais elle permet de baliser quelque peu la réflexion sur le télétravail. Celui-ci s'inscrit dans un contexte de travail particulier et il concerne les travailleurs et les organisations à des degrés divers. Le télétravail s'inscrit bien dans un contexte de changement des organisations, comme ce premier chapitre a tenté de l'illustrer en évoquant les tendances lourdes porteuses d'un certain nombre d'enjeux humains que nous développerons dans les prochains chapitres.

● L'ESSENTIEL

- Le développement du télétravail s'inscrit dans *un contexte global de transformation du travail*.
- Au-delà des discours sur le changement, les entreprises semblent confrontées à *quatre facteurs de changement* :
 - La diffusion des *technologies de l'information et de la communication*.
 - L'émergence des notions de *compétence*, de *connaissance* et d'*employabilité*.
 - L'*individualisation* de la relation d'emploi et la croissance de l'*autonomie* du travailleur.
 - La *flexibilisation* croissante du travail et des organisations.
- Le télétravail s'inscrit pleinement dans ces tendances de fond et contribue lui-même à les renforcer.

Chapitre II

La dilution du télétravail dans les nouvelles formes d'organisation du travail

Le télétravail est un concept tenace qui semble finalement atteindre une certaine maturité après deux décennies d'enthousiasme, mêlé de scepticisme voire de raillerie. À l'image d'une vague silencieuse, il évolue et s'amplifie dans un contexte particulier dont les tendances dominantes ont été décrites dans le chapitre précédent. Dans la foulée des changements organisationnels et au rythme des développements technologiques, le télétravail fut pensé tour à tour comme une solution à des problèmes très divers, comme le développement régional, la mobilité ou l'emploi des femmes, avant de s'imposer comme une forme particulière d'arrangement flexible au sein d'organisations profondément transformées. Ce chapitre propose un bilan de deux décennies de projets et d'analyses autour du télétravail. Il montre comment on est passé d'une focalisation sur le potentiel technologique à une inscription dans un contexte plus déterminant qui est celui de l'organisation flexible. Il dresse ensuite les contours du télétravail des années 2000. Après une discussion des enjeux liés à la mobilité, il montre comment le télétravail s'enracine aujourd'hui dans les nouvelles formes d'organisation³².

1. Pour une approche inductive du télétravail

Dans l'introduction, nous avons proposé une définition très succincte du télétravail qui est : *l'exercice, en tout ou en partie, à distance, d'une activité professionnelle au moyen des technologies de l'information et de la communication*. Nous nous en tiendrons à cette définition et nous ne chercherons pas à allonger la liste des définitions du télétravail, ceci pour différentes raisons, notamment :

³² Ce chapitre a été rédigé à partir de travaux réalisés à la Fondation Travail-Université par Patricia Vendramin et Gérard Valenduc. Il se réfère aux publications suivantes : La Lettre EMERIT (n° 27, 2001 et n° 37, 2003) ; Valenduc G. et Vendramin P., « Telework : from distance working to new forms of flexible work organisation » in *Transfer – European review of labour and research*, vol. 7, n° 2, Summer 2001, pp. 244-257.

le caractère évolutif de celles-ci, leur effet d'enferment d'une réalité dans la mise en évidence d'une sélection d'aspects, leur caractère forcément insatisfaisant pour rendre compte d'une réalité polymorphe.

Le télétravail est depuis vingt ans l'objet de nombreuses définitions plus ou moins détaillées qui cherchent à capturer toutes les dimensions de cette manière d'organiser l'activité professionnelle. Certaines définitions mettent un accent très fort sur la composante technologique, d'autres sur le lieu d'exécution du travail, avec souvent une insistance exagérée sur le domicile, d'autres encore sur la mesure du temps consacré au travail en dehors de l'entreprise. Nous ne reviendrons pas sur toutes ces définitions mais nous attirerons néanmoins l'attention sur leur caractère évolutif qui est, lui-même, la résultante du caractère évolutif de la concrétisation de ce concept. L'accent sur les aspects technologiques était surtout important au début du télétravail, dans les années 80, quand les développements des TIC commençaient à permettre d'envisager des manières différentes de travailler. Ce sont ensuite les notions de distance et de localisation du travail qui ont dominé les manières de définir le télétravail, avec une focalisation très forte sur le travail à domicile et dans les télécentres. Fin des années 90, quand le télétravail s'est de plus en plus imposé comme un outil de flexibilité, la mesure du temps consacré au travail en dehors de l'entreprise a pris de plus en plus d'importance. Cet accent sur la mesure du temps consacré au télétravail doit permettre de distinguer ce qui pourrait relever d'une véritable nouvelle manière d'envisager le travail d'un arrangement ad hoc et informel.

Il est intéressant de constater que l'accent mis dans les définitions sur différents aspects à des périodes différentes est également lié aux porteurs de projets de télétravail dominants pendant ces périodes. Début des années 80, ce sont surtout les entreprises informatiques et de télécommunications qui sont les moteurs de la promotion du télétravail. Ce seront ensuite les agents de développement local et régional qui s'empareront du concept pour promouvoir des projets de déplacement d'activités ou de création d'activités à distance. Actuellement, le télétravail est davantage conçu comme un outil de flexibilité et plus porté par le monde de l'entreprise. C'est pour cette raison que les notions de contrôle, de coordination et de management à distance prennent davantage de place dans l'approche du concept.

Pour appréhender la réalité actuelle du télétravail, nous proposons donc au lecteur de ne pas s'enfermer a priori dans une définition extensive mais de s'engager dans une démarche inductive. L'examen critique du passé, la description et la mesure des tendances actuelles et l'analyse des enjeux

contemporains permettra, bien mieux qu'une définition détaillée, de saisir ce qu'est le télétravail aujourd'hui.

2. Petite histoire d'un concept attractif

Depuis une vingtaine d'années, le télétravail est proposé comme une solution à des problèmes de gestion de *l'espace* et du *temps*. En termes de gestion de l'espace, le télétravail a connu plus d'une décennie de politiques publiques visant à tirer profit des progrès des technologies de l'information et de la communication pour redistribuer le travail en faveur des régions désertées par les investisseurs. Le travail à domicile, les télécentres publics ou semi-publics, les bureaux satellites ont d'abord été conçus comme des moyens permettant d'apporter du travail là où il manquait le plus. La Commission européenne a soutenu de nombreux projets pilotes partout en Europe mais les résultats ont été en deçà des espérances. À la défaveur des projets de développement local, on a pu constater que les rares bureaux satellites tendaient souvent à se concentrer soit dans des centres urbains secondaires, soit dans des zonings à la périphérie immédiate des centres urbains principaux, soit dans les zones suburbaines. L'engouement pour les télécentres, c'est-à-dire des centres de télétravail partagés par plusieurs entreprises, remonte aux années 80 et se situe également dans une perspective d'aménagement du territoire. Dans plusieurs pays d'Europe, de nombreuses municipalités ont essayé, à travers des partenariats locaux et la plupart du temps avec l'appui financier de programmes nationaux ou européens, de promouvoir l'emploi local et le développement d'activités économiques en créant des télécentres. Les réalisations viables restent très rares, même si le télécentre est immanquablement la figure du télétravail qui a animé ces dernières années les acteurs du développement local. D'un point de vue économique, les petits télécentres, expérimentés dans de nombreux pays dans les années 80, ont débouché sur des échecs. Peu d'entre eux sont devenus capables de survivre sans financement public même si certains sont des réussites sur le plan local en termes de réinsertion ou de formation aux TIC. Ils restent des micro-projets qui ont peu d'impact en termes de création d'emplois et de développement d'activités.

La congestion du trafic et la pollution atmosphérique sont également présentes dans les premiers débats sur le télétravail et les premières expériences pilotes. C'est toutefois à la fin des années 90 seulement que la mobilité devient un véritable enjeu associé au télétravail. L'accroissement des problèmes de mobilité et des nuisances environnementales a amené de nombreux

partenaires à s'intéresser de plus près au télétravail. Cependant, l'expérience montre que le télétravail semble être surtout un phénomène urbain et, s'il transforme la mobilité, il a peu d'effet sur la réduction des déplacements. Quant à la gestion de l'espace bureau, elle a toujours été présentée comme un argument économique favorable sans pour autant acquérir un caractère vraiment décisif dans les choix de gestion.

C'est autour de la gestion du temps que le mythe du télétravail a été le plus florissant. Il fut longtemps prôné comme la solution idéale pour les mères de famille actives, bien que les quelques expériences aient démontré que la solution n'était pas si évidente. Meilleure gestion du temps, meilleure conciliation des vies professionnelles et privées, gain de temps sur les transports, le télétravail a abondamment été présenté comme l'interface providentielle entre une vie professionnelle et une vie hors travail de qualité. De nombreux candidats (et surtout candidates) au télétravail se sont avancés sans rencontrer une offre véritable. C'est que, pendant ce temps, les employeurs sont restés extrêmement frileux par rapport au télétravail, à l'exception des entreprises informatiques et de télécommunications qui y voyaient de nombreux débouchés.

Le télétravail basé à domicile est la forme de travail à distance la plus connue et la plus débattue, bien que sa diffusion soit restée très en deçà des projections optimistes des années 80. Il a longtemps soulevé une certaine hostilité dans les milieux syndicaux et sociaux, parce qu'il risquait de briser la dimension collective et solidaire du travail. Il constituait aussi une menace pour un public cible bien particulier : les femmes, employées administratives, qu'on allait ainsi renvoyer à la maison, avec des formes d'exploitation et de rémunération archaïques.

La Commission européenne a joué un rôle très actif dans la promotion du télétravail. C'est elle qui a maintenu en vie le concept et l'a ressuscité quand il semblait tomber dans l'oubli. En 1994, le rapport Bangemann³³ faisait du télétravail une de ses priorités, il tablait sur 10 millions de télétravailleurs en 2000. En 1994 toujours, le « Livre blanc³⁴ » sur la croissance, la compétitivité et l'emploi faisait également du télétravail une ligne d'action. En 2000, les chefs d'États s'engageaient dans le cadre du Programme d'Action eEurope

³³ Commission européenne, *L'Europe et la société de l'information planétaire*, Rapport Bangemann, Bruxelles, 1994.

³⁴ Commission européenne, *Croissance, compétitivité, emploi : les défis et perspectives pour le XXIème siècle* (Livre blanc), Bruxelles, 1994.

2002³⁵ à soutenir le télétravail et, deux ans plus tard, un accord sur le télétravail était signé par les partenaires sociaux européens. Depuis une dizaine d'années, la Commission européenne organise une assemblée européenne sur le télétravail et produit un rapport qui fait le bilan du développement du télétravail en Europe³⁶. Elle soutient également l'organisation d'une semaine européenne du télétravail dans chaque pays. Cette semaine est l'occasion d'organiser des événements autour du télétravail, de mettre en évidence des « bonnes pratiques » et d'avoir une couverture médiatique. En 1997, un prix récompensant la meilleure expérience a été lancé ; depuis lors, environ deux cents expériences provenant de l'industrie et des administrations ont été proposées pour ce « European Telework Award ». Enfin, les programmes cadres de recherche successifs ont réservé des budgets relativement importants à des lignes de recherche sur le thème du télétravail et, plus généralement, sur les nouvelles méthodes de travail en lien avec les technologies de l'information et de la communication.

Cet activisme autour du télétravail, indépendamment d'une véritable percée dans le monde des entreprises, faisait dire à certains observateurs critiques que l'on trouvait plus de chercheurs se préoccupant du télétravail que de télétravailleurs en tant que tel. De fait, les mêmes expériences étaient constamment reprises tantôt par l'un, tantôt par l'autre. Du côté des statistiques, les choses n'étaient pas non plus très claires, pas parce que ceux qui produisaient les chiffres travaillaient avec négligence, mais parce que les uns comptabilisaient des poires, les autres des pommes et les troisièmes des récoltes à venir. Selon une formule qui était assez célèbre parmi les chercheurs du télétravail, « mesurer le télétravail c'était un peu comme mesurer un élastique, le résultat dépendait de la façon dont on étirait la définition. » Ainsi, par exemple, dans le cas du télétravail à domicile, certaines mesures se limitaient au travail salarié, d'autres prenaient en compte le travail indépendant et les professions libérales, d'autres études encore, notamment celles effectuées aux États-Unis et au Canada, incluaient d'office parmi les télétravailleurs à domicile certaines catégories de salariés qui ont toujours eu un espace de travail à la maison, notamment les enseignants et les représentants de commerce. Enfin, la définition de la catégorie des télétravailleurs à domicile dépendait aussi très largement du seuil au-delà duquel on estime que le domicile devient un lieu de travail à part entière (de 20 à 100% du temps de travail).

³⁵ www.europa.eu.int/eeurope

³⁶ http://europa.eu.int/information_society/topics/ework

Ainsi donc, pendant que le mythe du télétravail à domicile s'essouffait, que les télécentres vivaient et que les bureaux satellites restaient des exceptions, le télétravail évoluait de concert avec les changements organisationnels et les avancées technologiques, mais sous des formes plus informelles³⁷. Le vocabulaire changeait également et la Commission européenne remplaçait le télétravail par l'eTravail. Plus que d'un changement sémantique, il s'agit d'un véritable changement de perspective. On passe ainsi d'une politique de promotion de la technologie à une interrogation sur les nouvelles formes de travail et d'organisation.

3. Un changement de perspective : du potentiel technologique à l'organisation flexible

L'intérêt pour le télétravail est resté constant pendant ces deux décennies et il a fini par se concrétiser avec davantage de diversité que le mythe originel³⁸. Le télétravail s'impose aujourd'hui comme un dispositif d'organisation flexible du travail, à côté et au même titre que d'autres dispositifs organisationnels.

Une telle perspective est une relative révolution copernicienne dans l'approche du télétravail ; celle-ci a longtemps été caractérisée par le fait d'aborder la question par la technologie, c'est-à-dire de rechercher les problèmes auxquels une donne technologique pouvait apporter des réponses. Or, c'est en questionnant les changements dans le travail que la donne technologique devient pertinente et avec elle la question du télétravail. Ce sont autant les contraintes et les opportunités liées à l'organisation du travail qu'une offre technologique améliorée qui accompagnent finalement l'expansion et la diversification du télétravail.

Organisation flexible et technologie sont, de manière indissociable, le véritable terreau du télétravail. Ce dernier s'est, en effet, mis en place à plus grande échelle dans des entreprises et pour des salariés occupés dans des activités informationnelles et dans des organisations flexibles, réclamant beaucoup de réactivité et de disponibilité mais accordant aussi une large autonomie dans la gestion du travail. Dans les entreprises où il est le plus

³⁷ Vendramin P. et Valenduc G., *L'avenir du travail dans la société de l'information – enjeux individuels et collectifs*, Paris, L'Harmattan, Décembre 2000.

³⁸ Taskin L., « Télétravail et organisation : les mythes d'une success story », in *Gestion 2000*, 2003/2, p. 113-125.

fréquent, il n'a pas fallu convaincre les dirigeants, ni les employés, la pratique du télétravail s'est imposée comme un mode de fonctionnement apportant une flexibilité réciproque. Il se caractérise surtout par son caractère informel, au jour le jour, en fonction des besoins. Finalement, dans de nombreuses activités informationnelles, le télétravail est devenu au salarié ce que la prose est à Monsieur Jourdain, il le pratique sans le savoir.

Ce télétravail informel est celui qui a gagné le plus d'adeptes. Il concerne d'abord un public masculin, intellectuel, plus âgé que la moyenne et souvent occupé dans le secteur des TIC. Si le télétravail est plus largement répandu dans ce secteur, ce n'est pas seulement parce que la technologie est au cœur du métier, c'est aussi parce que l'organisation du travail y est très flexible et exige beaucoup de réactivité. Le travail s'organise par projet, avec beaucoup d'autonomie, mais aussi avec des délais et des requêtes des clients qui demandent une grande disponibilité. Néanmoins, dans les situations de télétravail informel, ce dernier a souvent pour effet d'augmenter le temps de travail. Il permet de clôturer un dossier ou de résoudre un problème le soir ou le week-end. Il s'agit plus rarement d'un temps de substitution, à savoir le remplacement d'une journée au bureau par du travail à la maison. Si l'on peut parler d'expansion du télétravail aujourd'hui, c'est surtout ce télétravail informel et alterné qui est venu grossir les chiffres, avec celui des « e-lancers », les indépendants proposant des services en partie ou totalement à distance.

Quant au télétravail formel salarié, c'est-à-dire celui qui fait l'objet d'accords collectifs et qui consiste en un véritable temps de travail de substitution, comme travailler un ou deux jours par semaine au domicile ou dans un bureau satellite et trois ou quatre jours au bureau, il reste encore marginal, même s'il a récemment fait une percée modeste dans certaines grandes entreprises.

Les grands traits de l'évolution du télétravail étant esquissés, voyons plus dans le détail comment est abordée aujourd'hui la question du télétravail, quel est le bilan tiré des années antérieures et quelles sont les perspectives et défis à venir.

4. Le télétravail des années 2000

En même temps que certaines idées reçues sur le télétravail perdaient de leur pouvoir de conviction, le centre de gravité des définitions du télétravail

se déplaçait. Durant les années 80 et 90, le télétravail était d'abord défini par rapport à l'endroit où il était effectué : domicile, bureau satellite, télécentre. Les approches actuelles donnent la priorité à deux autres paramètres : la mesure du temps « télétravaillé » et le caractère formel ou informel de l'arrangement pris. Le télétravail n'est plus envisagé comme un « statut » ; il est considéré aujourd'hui comme un arrangement flexible.

Parmi les nouvelles études de référence sur le télétravail, nous retiendrons au niveau européen les projets ECaTT³⁹ et EMERGENCE⁴⁰. Contrairement à de nombreuses études antérieures sur le télétravail, ECaTT utilise une classification du télétravail qui correspond aux tendances récentes dans l'évolution du travail à distance. ECATT distingue cinq catégories de télétravailleurs :

- Le télétravail *régulier à domicile* désigne ceux qui travaillent chez eux au moins un jour par semaine en moyenne. Il se répartit en deux sous-catégories : le télétravail *permanent* (plus de 90% du temps de travail à domicile) et le télétravail *alterné* (entre 20% et 90% du temps à domicile).
- Le télétravail *occasionnel* désigne ceux qui travaillent moins d'un jour par semaine chez eux.
- Le télétravail en *télécentre* regroupe toutes les situations de télétravail dans des infrastructures de proximité, partagées ou non par plusieurs entreprises.
- Le télétravail *mobile* concerne ceux qui travaillent au moins 10 heures par semaine en dehors du bureau ou du domicile, en utilisant des services en ligne.
- Le télétravail *indépendant* dans les SOHOs (small office, home office) correspond à un statut d'indépendant, localisé à domicile et utilisant des services en ligne.

ECaTT a mené une enquête par questionnaire dans dix pays de l'Union européenne (Allemagne, Danemark, Finlande, France, Espagne, Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Pays-Bas et Suède), plus la Suisse. La Belgique ne figure malheureusement pas dans l'échantillon mais nous verrons que d'autres travaux réalisés en Belgique produisent des résultats concordants. Des résultats intéressants ressortent de cette enquête : la catégorie « télécentres » comporte un effectif très faible et est considérée comme non

³⁹ ECaTT, *Telework Data Report (population survey)*, Report for the European Commission, Empirica, Bonn, Aug. 2000. Disponible sur www.ecatt.com

⁴⁰ www.emergence.nu

représentative dans l'analyse ; le télétravail permanent ne représente que 6% de l'effectif de la catégorie « télétravail régulier à domicile » ; dans 50% des cas, le télétravail alterné représente environ un jour par semaine et dans 30% des cas, environ deux jours par semaine ; c'est dans les pays nordiques et aux Pays-Bas que la pratique du télétravail est la plus répandue. Ces données confirment les tendances que nous évoquions au début de ce chapitre. Le télétravail informel supplante aujourd'hui très largement les formes anciennes de télétravail, basées sur le domicile et le télécentre.

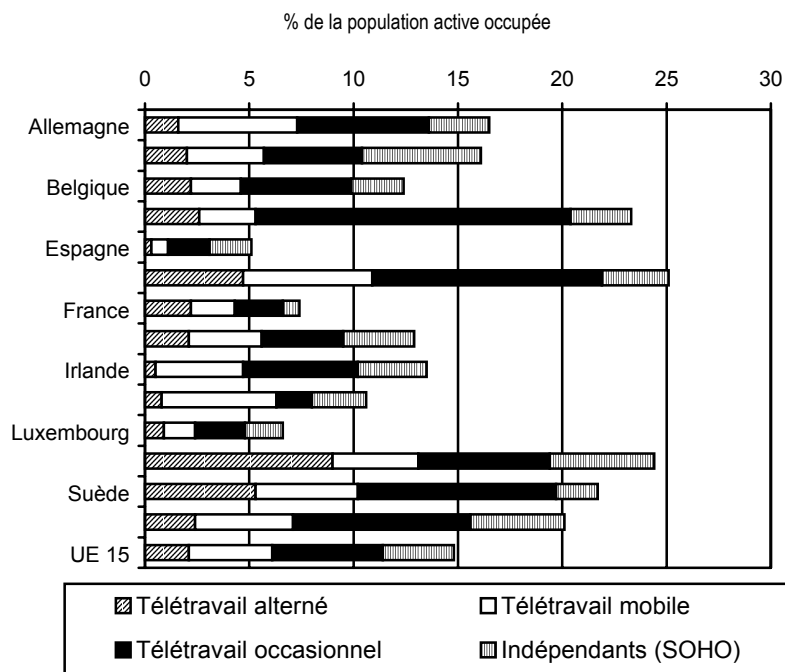
Selon ECATT, le total de télétravailleurs réguliers s'élève à 5.5 millions, plus 2.7 millions de télétravailleurs occasionnels dans les dix pays concernés. En extrapolant aux 15 pays membres, on arriverait à respectivement à 6 et 3 millions de télétravailleurs. Le Rapport Bangemann, qui a longtemps inspiré la politique européenne des technologies de l'information, annonçait en 1994 que l'Europe compterait 10 millions de télétravailleurs en l'an 2000. A voir les 9 millions recensés par ECATT en 1999, certains crient victoire. Il faut cependant relire ce que disait exactement le rapport. Il se fixait comme objectif 10 millions de postes de travail situés à domicile, dans des télécentres ou dans des SOHOs. Selon les résultats d'ECATT, ces trois catégories ne représentent qu'environ 1.6 millions de personnes. La bataille des chiffres n'est donc pas terminée.

Une autre enquête plus récente (menée en 2002), coordonnée par la même équipe qu'ECATT et réalisée dans le cadre du projet européen SIBIS, a été menée dans les 15 pays de l'Union européenne et dans les pays candidats⁴¹. Elle utilise la même typologie qu'ECATT, ce qui permet de dégager certaines évolutions intéressantes. Les résultats sont présentés dans le graphique 1. Trois ans après l'enquête ECATT, elle indique une expansion assez spectaculaire du télétravail dans certains pays, notamment l'Allemagne, l'Italie, l'Irlande et le Royaume-Uni. Les pays nordiques et les Pays-Bas continuent à constituer le groupe de tête. La progression a été nettement plus modeste en Espagne et en France. Toutefois, toutes les catégories de télétravail n'ont pas progressé de la même manière. Pour l'ensemble des pays concernés à la fois par ECATT et SIBIS, le télétravail alterné est passé de 2.0% à 2.1% de la population active occupée, le télétravail occasionnel de 2.0% à 5.3%, le télétravail mobile de 1.5% à 4.0% et le télétravail indépendant de 0.9 à 3.4%. Il n'y a donc pas eu d'expansion du télétravail alterné (pour rappel : au moins un

⁴¹ Empirica, *SIBIS report n°5 : work, employment and skills*, SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), European Commission, 2003.

jour par semaine à domicile), mais bien des autres formes de télétravail. L'enquête SIBIS contient aussi des enseignements intéressants sur les aspirations à l'égard du télétravail. Dans l'Union européenne, 66% des travailleurs (77% en Belgique) manifestent un intérêt pour le télétravail, avec une nette préférence pour le télétravail occasionnel et les télécentres. Toutefois, seulement 28% pensent que ce souhait est réalisable. Parmi les raisons qui empêchent la faisabilité du télétravail, 65% des répondants citent le besoin de contacts face à face avec des clients et des collègues, 48% le besoin d'utiliser des équipements qui ne sont pas accessibles à distance, 13% le fait que leur entreprise ne permet pas le télétravail.

GRAPHIQUE 1 : POURCENTAGE DE TÉLÉTRAVAILLEURS
DANS LA POPULATION ACTIVE OCCUPÉE, SELON SIBIS (2002)



Source : SIBIS Pocket Book 2002-2003, pp. 72, 82, 86

L'étude EMERGENCE s'intéresse à la redistribution de l'emploi issue du télétravail. Dans le cadre de cette étude, une enquête internationale a été réalisée, en 2000, auprès de 8000 employeurs dans 18 pays appartenant à l'Union européenne ou candidats à l'adhésion. Cette étude propose une clas-

sification basée sur la distinction entre formes de télétravail individuelles et collectives (tableau 3).

TABLEAU 3 : POURCENTAGES D'EMPLOYEURS
AYANT RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL EN EUROPE (18 PAYS), 2000.

	Contrat de travail (avec ou sans accord collectif)	Pas de contrat de travail (contrat commercial)
Formes individuelles	<i>Les télétravailleurs à domicile</i> Exercent leur activité à domicile, intégralement ou partiellement. <i>Les eTravailleurs itinérants</i> Alternent le travail au bureau et le travail à domicile ou bien qui tra- vaillent de manière nomade dans plusieurs endroits. 2%	<i>Les eIndépendants</i> Offrent des services profes- sionnels à distance. 11%
Formes collectives	Téléc centres Bureaux satellites 10%	Services en ligne 5%

Source : www.emergence.nu

Ces études (ECaTT, SIBIS, EMERGENCE), à travers les définitions qu'elles proposent du télétravail, confirment l'importance d'aspects sur lesquels nous reviendrons dans les chapitres suivants, à savoir : la prise en compte du temps dans l'approche du télétravail, le caractère ad hoc ou régulier du télétravail ; les dimensions formel/informel et individuel/collectif du télétravail.

ENCADRÉ 1 : LE TÉLÉTRAVAIL EN BELGIQUE

Enquête AWT citoyens (2002)

- Le télétravail concerne 7% de la population active (10% des employés, 5% des fonctionnaires), comme dans l'enquête 2001.
- Un télétravail occasionnel dans 50% des cas, 1 jour par semaine dans 25% des cas.
- Pour 58% de ces télétravailleurs, les prestations à domicile ne sont pas comptabilisées dans le temps de travail. 50% d'entre eux doivent prendre en charge la totalité des coûts.

Tendance de l'enquête AWT 2003 : augmentation du pourcentage d'employeurs qui reconnaissent le télétravail ainsi que du pourcentage d'employeurs qui interviennent dans les frais liés au télétravail.

Enquête AWT PME (2002)

- 13.4% des entreprises ayant un accès à Internet autorisent la pratique du télétravail (4% en 2001), 6.8% le projettent.
- Principaux secteurs concernés : services aux entreprises, consultance, immobilier, TIC, tourisme et voyage, chimie, édition.

Enquête Alcatel réalisée par InSites Consult. sur le télétravail salarié (2001)

- 26% des entreprises (>10 travailleurs) ont recours au télétravail.
- 10% des employés télétravaillent occasionnellement ou régulièrement, mais rarement plus d'un mi-temps par semaine en moyenne, souvent à domicile (56%).
- Il s'agit de travailleurs intellectuels, masculins, plus âgés que la moyenne (1/3 sont dans des métiers des TIC).
- Plus d'1/3 des employés payent eux-mêmes le matériel et la connexion Internet.
- 80% des employés qui ne télétravaillent pas souhaiteraient pouvoir le faire.
- Premier facteur incitant : diminuer la durée des transports.

Enquête KUL/Pericenter en Flandre (2002)

- Enquête menée auprès des utilisateurs d'Internet sur le télétravail salarié (<http://www.tijdvoortelewerk.be>).
- 22% des utilisateurs d'Internet pratiquent le télétravail au moins occasionnellement: moins d'un quart-temps pour 54% d'entre eux, moins d'un mi-temps pour 75%.
- 80% des non-télétravailleurs sont intéressés par la formule, mais seulement la moitié d'entre eux sont convaincus que c'est possible (contenu du travail/organisation de l'entreprise).
- Premier facteur incitant : diminuer la durée des transports (pour plus de 50%, à cause des bouchons), travailler moins loin de chez soi.

En Belgique, les enquêtes et recherches réalisées récemment par l'Agence Wallonne des Télécommunications⁴², Alcatel⁴³ et par l'ULB et la KUL pour le Service fédéral de programmation de la politique scientifique⁴⁴ confirment les tendances dégagées au niveau européen (cf. encadré 1).

Le développement récent du télétravail illustre des tendances plus générales dans l'évolution des conditions de vie et de travail des employés qualifiés et des cadres, comme évoqué dans le premier chapitre. On assiste à un développement considérable du travail par projet ou par objectifs, dans lequel les employeurs fixent des échéances à respecter ou des performances à atteindre. En contrepartie de ces contraintes, le travailleur peut jouir d'une plus grande autonomie dans l'organisation de son temps de travail. Le télétravail alterné, mobile ou occasionnel fait partie de ces compromis entre, d'une part, la pression des échéances et des objectifs à atteindre, et d'autre part, le besoin de se ménager une certaine qualité de vie. Ces compromis sont continuellement provisoires et rarement optimaux. Ils font souvent l'objet d'arrangements individuels, plus fréquemment informels que formels. C'est une des raisons pour lesquelles il n'est pas facile de quantifier le télétravail. Il y a dix ans, toute mesure du télétravail était ardue à cause de la rareté du phénomène. Aujourd'hui, c'est son caractère polymorphe et informel qui rend difficile sa quantification.

5. Le télétravailleur, un privilégié ?

On est loin aujourd'hui de l'image d'Épinal où le télétravail serait réservé à des tâches peu qualifiées, exercées à domicile dans une relation de quasi sous-traitance. La grande majorité des télétravailleurs d'aujourd'hui ont des tâches qualifiées et un niveau de formation élevé. Selon ECATT, on trouve 59% de diplômés de l'enseignement supérieur parmi les télétravailleurs, contre 27% dans l'ensemble de la population active en Europe. Ils travaillent surtout dans les services aux entreprises, la finance, la communication, la distribution. Il s'agit d'une population majoritairement masculine et urbaine.

⁴² Enquêtes citoyens et PME de l'Agence Wallonne des Télécommunications, 2002, 2003, www.awt.be

⁴³ Enquête Alcatel, www.alcatel.be/teletravail

⁴⁴ Vandenbrande T., Pauwels F., Maenen S. (HIVA/KUL) Valayer C., Van Binst P. (ULB), *Uitgevoerd op afstand, onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*, Service fédéral de programmation de la politique scientifique, Novembre 2003.

Les femmes, qui représentent 46% de la main-d'œuvre en Europe, ne représentent que 38% des *télétravailleurs occasionnels* (moins d'un jour par semaine à domicile) et 19% des *télétravailleurs réguliers* (salariés et indépendants, au moins un jour par semaine à domicile). Tout type de télétravail confondu, les femmes représentent 32% des télétravailleurs aux Pays-Bas, 30% en Suède et en Grande-Bretagne, 24% en Allemagne et 23% au Danemark, mais seulement 7% en France et 6% en Italie. En Finlande, 8% des femmes font du télétravail, contre 11% des hommes.

Le principal facteur explicatif de la sous représentation des femmes est le fait qu'aujourd'hui, le télétravail concerne des professions et des fonctions à dominante masculine. Les catégories professionnelles les mieux représentées parmi les télétravailleurs sont les cadres et les professions spécialisées, dans lesquelles les femmes sont largement minoritaires. Les femmes ne sont majoritaires que dans la catégorie des métiers administratifs, qui ne représente qu'une faible proportion des télétravailleurs.

Une autre enquête récente, réalisée en France par l'Institut Chronopost/Ipsos⁴⁵ autour de la problématique du « temps » nous donne des informations intéressantes. Cette enquête s'intéresse au rapport au temps de travail et à la conciliation des temps sociaux. Le télétravail n'est abordé que de manière incidente dans une question qui s'intéresse aux « petits arrangements » qui améliorent la gestion du temps de travail et la conciliation. Les réponses sont intéressantes et concordantes avec les tendances décrites ici. Dans cette enquête, qui s'adresse à l'ensemble des salariés français, 7% déclarent recourir au télétravail (4% régulièrement et 3% de temps en temps). Ce qui est déterminant dans le profil de ces 7% de télétravailleurs, ce n'est pas le genre, mais bien le statut professionnel, la fonction occupée et le type d'activité exercée. Le pourcentage de télétravailleurs augmente avec la tranche de revenu, le niveau d'étude et le statut professionnel. Il est également plus fréquent chez les personnes qui ont une grande liberté dans la détermination de leurs horaires de travail mais ce sont aussi celles qui sont les plus nombreuses à travailler plus de 40 heures par semaine. Pour ces derniers, le pourcentage de télétravailleurs grimpe à 20%.

En conclusion, les principaux traits du profil du télétravailleur aujourd'hui sont les suivants : il s'agit plus souvent d'un homme, de niveau de formation

⁴⁵ Enquête 2003 réalisée par l'Institut Chronopost / Ipsos. Les résultats de l'enquête sont publiés dans une revue trimestrielle thématique *Tempos* 1 (janvier 2004), Paris www.institut-chronopost.bisystem.com/institut

plutôt élevé, souvent actif dans les métiers liés aux TIC. La plus grande présence masculine est liée à la sous-représentation des femmes dans ces métiers ainsi que dans les fonctions d'encadrement. Le télétravail est surtout alterné et le temps télétravaillé vient en second plan, comme instrument de flexibilité. Les arrangements informels prédominent. Enfin, ce profil de télétravailleur habite souvent dans une agglomération urbaine et estime perdre trop de temps dans les transports.

6. Des effets limités sur la mobilité

Diminuer la congestion du trafic automobile aux abords des grandes villes figure de longue date parmi les objectifs des politiques de promotion du télétravail, mais les politiques menées dans ce sens n'ont jamais produit les effets attendus.

Le télétravail apparaît aujourd'hui comme un phénomène essentiellement urbain. Selon l'enquête ECaTT toujours, 36% des télétravailleurs réguliers et 41% des télétravailleurs occasionnels vivent dans des villes de plus de 100 000 habitants, où ne réside que 23% de la population active occupée. Symétriquement, les télétravailleurs sont proportionnellement moins nombreux dans les zones rurales. La concentration des télétravailleurs dans les zones urbaines ou suburbaines est liée au fait que les cadres et les employés qualifiés des entreprises de services et de haute technologie, ainsi que les professionnels indépendants, composent l'essentiel de la cohorte des télétravailleurs. Or, ils vivent de préférence dans les villes ou dans leur périphérie. Les anecdotes bucoliques sur le télétravail à la campagne sont donc quelque peu décalées par rapport à la réalité. L'étude ULB/KUL constate également que le télétravail est souvent mis en œuvre dans des situations où la distance physique est en fait peu importante.

L'effet du télétravail sur la réduction des déplacements est donc très limité sur le plan macro-économique, même si les bénéfices individuels peuvent être importants. Le nombre de personnes concernées par la réduction des déplacements est en effet très faible. Dans le cas des professionnels indépendants et des télétravailleurs mobiles, le télétravail peut changer la nature ou la destination des déplacements, mais pas forcément les réduire. Par définition, le travail mobile accroît la mobilité. Pour les télétravailleurs occasionnels, il peut y avoir un impact positif sur la qualité des déplacements, notamment à travers une plus grande flexibilité horaire, mais l'effet quantitatif demeure négligeable.

Quant au télétravail alterné, les données de l'enquête ECaTT permettent de relativiser l'impact sur la mobilité. Le télétravail alterné concerne entre 1% (France, Allemagne) et 5% (Suède) des travailleurs, dont le tiers vivent dans des grandes villes. Dans 50% des cas, il permet d'éviter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail un jour par semaine, dans 30% des cas deux jours par semaine. Le télétravail alterné ne permet donc d'économiser que 0.2 à 1% du total des déplacements professionnels. Un effet aussi faible n'est pas significatif sur le plan environnemental, même dans l'hypothèse où la Belgique atteindrait un taux de télétravail comparable aux pays nordiques. Toutefois, il n'est pas exclu que le télétravail puisse avoir des effets positifs sur les embouteillages, car les seuils de congestion à l'entrée des grandes villes sont sensibles à de très petites fluctuations. Ceci ne peut être étudié que cas par cas.

Une nouvelle façon d'envisager les problèmes de mobilité semble émerger aujourd'hui, mais à l'échelle de l'entreprise. En Belgique, l'accord interprofessionnel 2003 oblige les entreprises de plus de cent personnes à concevoir des plans de mobilité, à discuter au sein des conseils d'entreprise, ce qui permet d'envisager des solutions intégrées où le télétravail peut être utilisé comme un instrument de gestion flexible des déplacements et des horaires de travail.

7. Télétravail et nouvelles formes d'organisation

C'est finalement comme une forme particulière d'arrangement flexible que le télétravail tend à s'imposer, mais, pour l'instant, seulement dans certaines professions, pour certaines fonctions et dans des contextes organisationnels spécifiques. Le télétravail ne désigne plus seulement la pratique du télétravail au moyen des TIC, mais une certaine « logique de mobilité », une nouvelle flexibilité.

Les entreprises qui ont le plus recours au télétravail sont des entreprises flexibles. Cette flexibilité tend à concerner tous les paramètres du travail : la localisation du travail, le temps de travail, les contrats de travail, les formes de subordination, la définition des fonctions. Ce qui est recherché à travers cette flexibilité, c'est une réactivité maximale et une mobilisation, en temps utile, des compétences nécessaires. Le télétravail fait partie d'un arsenal d'outils de flexibilité. Ces entreprises sont également des entreprises, ou des départements d'entreprises, qui proposent des activités informationnelles, les plus « télétravaillables » selon les termes de l'étude ULB/KUL. Ces acti-

vités concernent plus généralement des métiers tournés vers la connaissance, ceux que Reich⁴⁶ qualifie de « manipulateurs de symboles ». La logique organisationnelle dominante dans ces entreprises flexibles est celle de l'organisation en réseau et du travail par projet.

Dans ces organisations flexibles, la gestion des ressources humaines a également connu de grandes transformations dans un contexte caractérisé par les grandes tendances décrites dans le premier chapitre.

Au niveau de la GRH, il s'agit de « libérer » le salarié de la contrainte de l'organisation et de lui permettre de se réaliser pleinement dans le travail. Le souhait d'autoréalisation dans le travail est une valeur croissante. Cette orientation conduit à une remise en cause de certaines formes de hiérarchie et de contrôle, à la valorisation de l'autonomie et à un appel à toutes les compétences individuelles. L'élévation générale des niveaux de qualification, l'insatisfaction des cadres et le refus de relation de domination expliquent en partie la valorisation croissante de l'autonomie au détriment de la hiérarchie dans ce qu'elle a de rigide et de contraignant. L'autonomie, la responsabilisation, le travail par objectifs et la participation à des objectifs communs vont dans le sens d'une individualisation du travail et d'un auto-contrôle favorables à la mise en œuvre du télétravail.

La montée en puissance des politiques axées sur la satisfaction de la clientèle trouve également certains attraits au télétravail car celui-ci accroît la disponibilité, la réactivité et la possibilité de travailler en temps réel.

Du côté des gestionnaires de ressources humaines, on semble ainsi passer progressivement de la réticence à l'intérêt (cf. chapitre 6). Les réticences par rapport au télétravail sont liées principalement au problème du contrôle, au risque de rupture de la cohérence organisationnelle, mais aussi à une gestion difficile des carrières. De nouveaux arguments viennent cependant petit à petit convaincre des gestionnaires de ressources humaines, comme l'effet positif sur la productivité (il apparaît souvent que le temps gagné sur les transports est consacré pour moitié au travail) ; la possibilité de rétention de personnel qualifié ; l'élargissement des zones de recrutement. Le contrôle et la confiance restent cependant des facteurs déterminants dans les décisions. Selon la dernière étude ULB/KUL, « mériter la confiance de son employeur » est essentiel pour travailler à distance. Notons que côté employé,

⁴⁶ Reich R., *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1993.

l'intérêt pour le télétravail ne fléchit pas ; une majorité se déclare toujours intéressée par le télétravail, sous différentes formes : alterné, occasionnel, en télécentre ou bureau satellite. Le télétravail permanent est moins plébiscité.

Une convergence de facteurs favorables pourrait permettre de lever certaines réticences des employeurs et de donner une impulsion décisive au télétravail. Ces facteurs concernent autant les modes d'organisation des entreprises que l'offre technologique. Cette dernière semble avoir atteint un seuil de développement qui élimine de nombreuses barrières (coûts de l'équipement, accès à haut débit, sécurité, etc.). L'évolution des modes d'organisation prend également des voies favorables au télétravail : la transformation des rythmes de travail, les problèmes croissants de gestion du temps, l'extension du travail par projet et de l'autonomie dans le travail, le développement de modes de travail qui sont des hybrides du travail salarié et du travail indépendant. L'acuité des problèmes de mobilité apporte également sa pierre à l'édifice du télétravail. Toutefois, l'écart entre l'offre et la demande de télétravail est encore tel que la modération reste de mise sur cette question récurrente. Ces nouvelles motivations pour les employeurs, mais aussi celles des travailleurs, sont détaillées dans le chapitre suivant.

Avant de clôturer ce chapitre, il nous faut évoquer un aspect du télétravail que nous avons volontairement éludé jusqu'ici : il s'agit des expériences très spécifiques, souvent soutenues par les pouvoirs publics, qui visent l'intégration de personnes handicapées ou présentant des incapacités. Ici, l'objectif n'est pas le télétravail en soi, mais bien l'usage des nouvelles technologies de travail à distance pour promouvoir l'insertion professionnelle des moins valides. Le potentiel offert par le télétravail, pas forcément à domicile bien sûr, est loin d'être exploité pleinement à l'avantage de ces personnes. Quoi qu'il en soit, si ce type de télétravail est vraiment intéressant pour certaines politiques sociales, sa logique de mise en œuvre doit être pensée spécifiquement. C'est la raison pour laquelle nous ne l'avons pas abordé.

L'ESSENTIEL

- Le *télétravail* est l'exercice, en tout ou en partie, à distance, d'une activité professionnelle au moyen des technologies de l'information et de la communication.
- Le télétravail a d'abord été abordé comme *un projet technologique mis au service de nombreux objectifs* : redistribuer l'emploi, créer de l'activité dans des zones défavorisées, offrir du travail à domicile, concilier vie familiale et professionnelle, réduire la pollution engendrée par le trafic et diminuer l'engorgement des villes, intégrer les personnes handicapées. Ainsi pensé en dehors des entreprises, le télétravail n'a pas connu de réel succès.
- Le télétravail est aujourd'hui utilisé comme *un outil de flexibilité* permettant d'adapter l'activité professionnelle aux exigences des nouvelles formes d'organisation.
- *Le télétravailleur des années 2000* est fréquemment un homme, plutôt qualifié, travaillant souvent dans le domaine des TIC. Salarié autonome, il travaille beaucoup, est confronté à des pressions temporelles, et souhaite gagner du temps dans les déplacements. Son télétravail est généralement réalisé sans encadrement formel et il contribue souvent à allonger son temps de travail.
- Le télétravail en tant qu'outil de flexibilité connaît *une diffusion lente mais constante* dans la plupart des pays d'Europe.
- La demande des salariés par rapport au télétravail reste très élevée.

Chapitre III

Les motivations et réticences face au télétravail

Tant pour les travailleurs que pour les employeurs il existe de multiples raisons de souhaiter ou de redouter le télétravail. Les avantages et les inconvénients sont multiples et varient selon les domaines d'activité, les contextes organisationnels et les catégories de travailleurs concernés. Ils évoluent également avec le temps et l'expérience accumulée. Ce chapitre propose une analyse des freins et des incitants au développement du télétravail. Il distingue ensuite quatre configurations de télétravail et, plus précisément, quatre profils types de télétravailleurs aux motivations spécifiques. Enfin, ce chapitre s'interroge sur le caractère généralisable du télétravail et insiste sur la spécificité des contextes organisationnels.

1. Des motivations multiples

La plupart des articles et ouvrages consacrés au télétravail s'étendent – parfois exclusivement – sur l'énumération des avantages et des inconvénients de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Les entreprises veraient ainsi le télétravail comme une solution à l'hébergement de leurs salariés, un moyen de réduire les frais généraux ou encore un moyen de réduire l'absentéisme. Le télétravail est ainsi présenté comme un moyen idéal pour accroître l'implication et la productivité. Il devient un atout pour attirer des travailleurs hautement qualifiés. Dans le secteur des TIC, l'adoption du télétravail s'explique aussi par la nécessité de promouvoir les produits et services de l'entreprise. À un autre niveau, l'Union européenne et les gouvernements des différents États membres présentent le télétravail comme un moyen permettant de réduire la congestion des villes mais aussi d'accroître le taux d'emploi des femmes. Au-delà de ces diverses volontés politiques, le contexte tant socio-économique, technologique, socioculturel, des relations industrielles que juridique, apparaît favorable au développement du télétravail. Malgré cela, le taux d'adoption du télétravail dans la plupart des pays

d'Europe reste relativement faible. Les fédérations patronales souhaitent connaître les coûts réels de cette nouvelle forme de travail : des implications fiscales à la sécurisation des données. Les organisations syndicales se préoccupent des conditions de travail liées à la pratique du télétravail, en posant les questions relatives à la prise en charge des frais généraux, de la maintenance du matériel, de l'espace de travail ou encore du contrôle de la productivité. Afin d'encourager l'adoption du télétravail et d'en clarifier la mise en pratique, la Commission européenne a rassemblé les partenaires sociaux, représentants des travailleurs et des employeurs, autour d'un accord cadre sur le télétravail – signé en juillet 2002 – qui promeut l'organisation flexible du travail tout en assurant une protection et une qualité de la vie de travail adaptées à la situation des télétravailleurs.

Les acteurs concernés par le télétravail sont donc multiples, leurs intérêts divers et leurs attentes élevées. Le télétravail est aujourd'hui plus que jamais associé à plusieurs zones d'incertitude, notamment en matière d'enjeux organisationnels et humains plus ou moins directs agissant finalement sur sa diffusion.

2. Les facteurs de développement du télétravail

Comme cela a été décrit dans les chapitres précédents, le développement du télétravail n'a pas suivi une progression linéaire. Les années 80 ont ainsi vu émerger ce concept sans vraiment le voir se développer. En Europe, la véritable diffusion du télétravail s'observe au milieu des années 90. Depuis, on peut dire, au regard des résultats des dernières enquêtes européennes⁴⁷, que la pénétration du télétravail semble suivre une courbe ascensionnelle, à l'image d'une vague silencieuse.

La première explication de cette croissance, lente mais constante, est d'ordre contextuel. Si l'on compare la situation des années 80 à celle qui prévaut aujourd'hui, force est de constater que certains éléments du contexte apparaissent favorables au développement du télétravail :

- Le contexte économique est profondément marqué par la flexibilité du travail, dont le télétravail n'est finalement qu'une composante de plus.

⁴⁷ Voir les rapports ECaTT (2000), Emergence (2002), Eurobaromètres (2002), SIBIS (2003).

- Le contexte technologique est considéré comme étant « mûr ». Les problèmes relatifs à l'accessibilité, au coût, à la capacité et à la sécurité ont, dans l'ensemble, trouvé des solutions.
- Le contexte socioculturel se caractérise par le souci des travailleurs de bénéficier d'une certaine qualité de vie au travail.
- Le contexte des relations industrielles est marqué par un intérêt croissant pour le télétravail et ses potentialités, qui se traduit par la publication de diverses études et guides en la matière.
- Le contexte juridique encadre plus ou moins certaines formes de télétravail (à domicile et mobile) et est amené à évoluer sous la forme d'une traduction en droit belge de l'accord-cadre européen signé le 16 juillet 2002 par les partenaires sociaux⁴⁸.

Si le contexte semble globalement favorable au développement du télétravail, il n'explique pas à lui seul sa pénétration relative dans nos pays. Pourquoi certaines entreprises acceptent-elles ou proposent-elles le télétravail et pas d'autres ? Pourquoi certains travailleurs télétravaillent et pas d'autres ? Si l'intérêt pour le télétravail semble certain, peu d'entreprises et de travailleurs s'y sont pourtant engagés. Le développement du télétravail demeure avant tout subordonné à des choix stratégiques de gestion et des choix individuels.

Depuis une quinzaine d'années, la littérature en matière de télétravail s'est attachée à étudier et à décrire les avantages et les inconvénients associés à ce mode d'organisation du travail. Ces perceptions guident encore aujourd'hui certains managers dans leurs décisions. La synthèse proposée ci-après énumère les avantages perçus et les freins possibles pouvant intervenir dans la décision de recourir au télétravail (cf. tableau 4). La plupart des travaux menés distinguent le point de vue de l'organisation et celui des travailleurs, y joignant même parfois des menaces et opportunités pour la société dans son ensemble⁴⁹.

⁴⁸ http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/jul/telework_fr.pdf

⁴⁹ Baruch Y., « Teleworking : Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers », in *New Technology, Work and Employment*, 14(1), 2000, p. 18-31.

TABLEAU 4 : BÉNÉFICES ET INCONVÉNIENTS PERÇUS AU TÉLÉTRAVAIL

Niveau	Bénéfices possibles	Inconvénients possibles
Travailleurs	– Réduction des déplacements – Horaires plus souples – Accroissement de la productivité – Meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle – Accroissement de l'autonomie dans le travail – Diminution du stress lié au travail – Accroissement de la qualité du travail	– Isolement social – Opportunités de carrière et de développement incertaines – Conflit entre espace privé et professionnel – Statut juridique – Augmentation de la charge de travail – Difficulté à s'automotiver
Employeurs	– Accroissement de la productivité – Réduction de coûts – Augmentation de la rétention du personnel – Image positive d'entreprise moderne	– Contrôle plus difficile – Augmentation des coûts de support, de sélection, etc. – Diminution de l'implication et de la loyauté – Communication plus difficile – Socialisation des nouveaux employés plus difficile

Synthèse des facteurs favorables et défavorables à l'adoption du télétravail. D'après Daniels, Lamond et Standen (2001) ; Tremblay (2001) ; Baruch (2000, 2001) ; Bailey et Kurland (2002) ; Konradt, Schmook et Mälecke (2000).

2.1. Une efficacité organisationnelle partagée

Les recherches les plus récentes continuent à lister les avantages du télétravail pour l'employeur⁵⁰. Certains de ces avantages apparaissent tangibles, comme les réductions de coûts liés à la gestion du parc immobilier et des infrastructures. Cela paraît être l'avantage le plus évident à première vue : lorsqu'un salarié télétravaille, il n'utilise pas les bureaux de l'entreprise, ne consomme pas ses infrastructures et il génère moins de frais généraux pour

⁵⁰ Jackson P.J. et van der Wielen J.M. (dir.), *Teleworking : international perspectives*, Routledge, London, 1998 ou MITEL, *The MITEL Report*, 1998, www.mitel.com

l'entreprise. À y regarder de plus près, le passage au télétravail engendre indéniablement un coût unique mais substantiel pour l'organisation en termes d'équipement, d'infrastructure et de support à la mise en place du télétravail (projet, formation, sélection, suivi individuel, etc.). À côté de cet avantage directement mesurable, l'accroissement de la productivité des télétravailleurs est certainement la motivation principale qui pousse les entreprises à développer le télétravail. Cet accroissement s'explique notamment par une efficacité accrue, mesurée et observée dans des proportions diverses⁵¹. Ce gain en efficacité contribue non seulement à l'efficacité organisationnelle mais il est également l'un des facteurs de motivation principal cité par les travailleurs eux-mêmes.

Cet accroissement de productivité individuelle va de pair avec le sentiment de bénéficier de davantage d'autonomie dans la réalisation du travail et finalement de faire un travail de meilleure qualité. Ces avantages perçus par les travailleurs s'expliquent en partie par la densification et l'allongement du temps de travail. Par la suppression des temps de pause et des interruptions diverses, le temps de travail se densifie et se trouve entièrement consacré à la réalisation des tâches professionnelles. Par ailleurs, la quasi-totalité des recherches consacrées à l'étude du télétravail montrent que celui-ci va souvent de pair avec un accroissement du temps de travail.

Enfin, le travailleur justifie son intérêt pour le télétravail par des arguments liés à la mobilité et à la gestion du temps. La réduction des temps de déplacement dans un contexte d'engorgement des villes et la capacité à pouvoir gérer son temps de manière plus ou moins autonome contribuent à développer chez le travailleur un sentiment d'autonomie et de satisfaction qui a des répercussions positives sur son efficacité. Beaucoup d'arrangements liés au télétravail permettent aux travailleurs d'arriver plus tard au bureau et, dès lors, de commencer à travailler chez eux avant de prendre le chemin, moins encombré, du bureau ou du premier client. La capacité qu'il laisserait à mieux concilier la vie privée et la vie professionnelle est un dernier avantage perçu du télétravail.

⁵¹ L'accroissement de la productivité des travailleurs pose naturellement des problèmes de mesure. Les résultats des recherches traitant de cette problématique reposent sur la perception des travailleurs eux-mêmes et indiquent un accroissement de l'ordre de 2 à 40%. Voir entre autres Baruch et Nicholson (1997) ; Daniels, Lamond et Standen (2001) ; Hill, Miller, Weiner et Colihan (1998) ou Baruch (2000).

2.2. Des risques liés à l'éloignement

Longtemps considéré comme le propre du télétravailleur à domicile permanent, l'isolement social du télétravailleur reste une préoccupation actuelle qui concerne l'ensemble des situations de télétravail. D'une part, la superposition des formes de télétravail, que connaissent certains secteurs d'activité, réduit de fait la fréquence et la qualité des échanges entre le travailleur, ses collègues et l'organisation⁵². D'autre part, même lorsque le télétravail ne concerne qu'une partie du temps de travail, le salarié a le sentiment de perdre une certaine part du vécu collectif. Les télétravailleurs se sentent moins présents, y compris par rapport aux plans de mobilité et de gestion des carrières que l'organisation pourrait développer. Ces observations concernant l'implication des travailleurs constituent assurément un important défi pour les organisations, et particulièrement pour la GRH. Comment éviter que les travailleurs à distance ne se sentent détachés de leur entreprise ? Taskin et Delobbe⁵³ ont ainsi montré que l'implication organisationnelle était significativement moins développée chez les télétravailleurs que chez les autres travailleurs. Ces résultats de recherche, confortés par d'autres, amènent à considérer que le télétravail pourrait avoir un effet négatif sur la rétention du personnel, alors que cette dernière est parfois un objectif même du télétravail. Ces questions de socialisation et d'implication occupent d'ailleurs un nombre croissant de chercheurs en management aujourd'hui. Dans le cas d'une entreprise pratiquant le télétravail, la socialisation des nouveaux employés est perçue comme étant plus difficile : les nouveaux venus n'ont que peu d'opportunités de rencontrer leurs collègues et de participer à une vie collective, à une culture d'entreprise et à une organisation. Là aussi la GRH est confrontée à un nouveau défi propre aux entreprises virtuelles. Elle doit développer des plans de formation et de *team building* pour pallier à ce manque de contacts humains et d'échanges sociaux. Le risque est réel de voir se développer des relations exclusivement transactionnelles entre l'organisation et le travailleur, alors que la capacité de rétention du personnel demeure un facteur essentiel de cohésion sociale au sein de l'organisation.

⁵² C'est dans cette perspective que Peiperl et Baruch (1997) ont évoqué l'idée d'une société autiste où toute communication, par l'usage des TIC et le délaissement du face-à-face, deviendrait purement transactionnelle.

⁵³ Taskin L. et Delobbe N., « Conséquences de la pratique du télétravail : Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? », in Karnas, Vandenberghe et Delobbe (eds), *Bien-être au travail et transformations des organisations*, PUL, Louvain-la-Neuve, 2002, p. 391-401.

Les télétravailleurs sont également freinés dans leur envie de télétravailler par des considérations statutaires liées au télétravail : que se passe-t-il en cas d'accident au domicile ? Qui est responsable de la maintenance du matériel informatique ? Que se passe-t-il en matière de sécurité des données ? Il existe bien entendu des pistes et des obligations légales⁵⁴, mais le caractère souvent informel du télétravail laisse ces questions sans réelles réponses dans la plupart des entreprises. Par ailleurs, un certain nombre d'inconvénients perçus sont directement rattachés à des caractéristiques personnelles : la capacité d'automotivation, la gestion des tensions entre vie privée et vie professionnelle, etc. Ils témoignent certainement d'un manque de connaissance ou de formation au télétravail au même titre qu'ils rappellent justement que le télétravail ne convient pas à tous les domaines d'activité, à toutes les fonctions, à tous les travailleurs et à tous les types de travail. Enfin, les travailleurs émettent certaines craintes par rapport à l'augmentation de la charge de travail que le télétravail peut induire.

Pour l'organisation, l'un des enjeux les plus problématiques liés au télétravail demeure le contrôle. La distance, la multilocalisation du travail et la flexibilité des horaires des télétravailleurs rendent le contrôle direct et personnalisé difficile, voire parfois impossible. Pour beaucoup, le télétravail s'opérationnalise dans une gestion par objectifs. Il s'agit d'une sorte de consensus qui émerge de la littérature scientifique des années 90 et du début des années 2000. Le télétravail serait ainsi l'occasion d'enfin concrétiser le *véritable* management par objectifs. S'il semble évident, de prime abord, que le contrôle des télétravailleurs se réalise sur base des résultats, d'autres modes de contrôle existent, subsistent ou apparaissent avec le télétravail (voir chapitre 6).

Ceci résume les principales motivations et réticences au télétravail. Néanmoins, l'adoption du télétravail n'est pas exclusivement liée à ces éléments. D'une part, parce que les télétravailleurs ne constituent pas un groupe homogène. D'autre part, parce que d'autres éléments du contexte organisa-

⁵⁴ Les dispositions prévues dans la loi du 3 juillet 1978 sur les contrats de travail s'appliquent en effet au télétravail. La forme particulière du télétravail à domicile est quant à elle réglementée selon les modalités de la loi du 6 décembre 1996 sur le travail à domicile qui prévoit, e.a. une prise en charge forfaitaire des frais liés à l'exercice de l'activité professionnelle à domicile, des clauses particulières en cas de licenciement, etc. Pour une analyse détaillée des aspects juridiques et fiscaux liés au télétravail, voir Robert F., *(Télé)travail à domicile : enjeux et aspects juridiques*, Bruxelles, Larcier, à paraître en 2004.

tionnel interviennent sur ces facteurs : le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le type de travail, etc.

ENCADRÉ 2 : L'EXPÉRIENCE D'ALCATEL BELGIQUE

Avec actuellement plus d'un tiers du personnel (soit 1060 personnes) qui télétravaille régulièrement à domicile, Alcatel est, en Belgique, avec IBM, Microsoft et Belgacom principalement, l'une des entreprises pionnières en matière de télétravail. Active dans le secteur des TIC, Alcatel développe notamment des technologies et des solutions pour les opérateurs de télécommunications et pour les fournisseurs d'accès à Internet.

L'une des particularités de la mise en oeuvre du télétravail chez Alcatel Belgique réside dans les motivations qui ont été avancées à l'époque. Lorsque le comité exécutif envisage le développement du télétravail, au milieu des années 90, c'est en cherchant à offrir des avantages à ses employés pour lutter notamment contre le *turn over*. Dans les premières discussions qui ont lieu au niveau des ressources humaines, le télétravail est mis en balance avec des chèques-services, des infrastructures sportives, etc. Le télétravail l'emporte finalement car il répond à une attente du personnel.

En 1996, les premières expériences individuelles de télétravail voient le jour dans des bureaux satellites installés à Geel et à Gand, à l'initiative de certains départements. Peu après, les premiers télétravailleurs à domicile apparaissent officiellement chez Alcatel. Depuis 1999, le télétravail est formalisé (par le biais de notifications spécifiques dans le contrat de travail, e.a.) et intégré dans la politique globale des ressources humaines. En juin 2000, au terme d'une enquête interne, le télétravail est officiellement lancé à grande échelle et accessible à tous les travailleurs.

Tout au long de ces années, Alcatel a cherché à développer le télétravail dans une perspective *win-win*, dans laquelle employé et entreprise trouvent un intérêt. Quelles étaient les motivations de l'employeur et des travailleurs qui ont conduit au développement généralisé du télétravail ?

Pour l'employeur, confronté à une période d'expansion de croissance rapide du secteur jusqu'à la fin des années 2000, le télétravail apparaît comme un moyen d'attirer, de motiver et de retenir les talents. Outre la nécessité de flexibiliser la main d'œuvre dans un contexte international, Alcatel désire également apparaître comme « le cordonnier le mieux chaussé » en faisant de ses travailleurs de véritables ambassadeurs de leur propre technologie (ADSL, notamment). Très tôt chez Alcatel, les employés ont été demandeurs du télétravail, d'abord pour disposer d'une plus grande flexibilité, permettant d'équilibrer les valeurs personnelles et les objectifs de l'entreprise, ensuite pour réduire les temps de transport et contrer les problèmes de mobilité.

Aujourd'hui, diverses formes de télétravail sont proposées et encadrées chez Alcatel Belgique (à domicile, en bureau satellite et mobile). La mise en place graduelle du télétravail et la réalisation régulière d'enquêtes internes de satisfaction par le département RH constituent certainement des éléments de succès de l'expérience d'Alcatel, tout en s'inscrivant dans un secteur d'activité très particulier.

3. Des configurations de télétravail

Le télétravail est un phénomène polymorphe qui concerne des groupes de travailleurs spécifiques et qui s'insère toujours dans un contexte organisationnel particulier. Les raisons qui poussent une organisation ou des travailleurs à vouloir télétravailler sont donc très diverses et fonction de ces paramètres. Le tableau 4, qui résume les motivations au télétravail, apparaît monolithique et appelle un certain nombre de nuances et d'éclaircissements. L'évaluation des avantages et des inconvénients du télétravail est aussi fonction d'autres facteurs, notamment contextuels et personnels, qui peuvent se résumer en quatre dimensions⁵⁵ :

- les caractéristiques organisationnelles (culture, taille de l'organisation, hiérarchie, type de contrôle, utilisation des TIC, etc.) ;
- les caractéristiques du travail lui-même (recours aux TIC, opportunités de carrière, position hiérarchique, temps de travail, etc.) ;
- la situation familiale (nombre et âge des enfants, espace disponible à domicile, etc.) ;
- les caractéristiques individuelles (âge, sexe, temps de déplacement, personnalité, etc.).

En combinant ces quatre dimensions au secteur d'activité et à d'autres variables traditionnellement utilisées pour catégoriser le télétravail⁵⁶ (lieu, fréquence, flexibilité des horaires, formalisation et contrôle de la performance), quatre configurations de télétravail particulières peuvent être distinguées (tableau 5). Ces configurations sont très différentes ; leur originalité réside, en partie, dans la corrélation qui est faite entre d'une part, la variabilité des motivations et d'autre part, la variabilité des autres facteurs pris en compte.

⁵⁵ Peters P., Tijdens K.G. et Wetzels C., « Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption », in *Information & Management*, 41, 2004, p. 469-482.

⁵⁶ Feldman D.C. et Gainey D.W. « Patterns of telecommuting and their consequences », in *Human Resource Management Review*, 7, 1997, p. 369-388 et Allen D.G., Renn R.W. et Griffeth R.W. « The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries », in *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 2003, p. 125-163.

3.1. Les travailleurs de la connaissance

Cette catégorie comprend les travailleurs de la connaissance qui ont focalisé l'essentiel des études et recherches sur le télétravail depuis plus de dix ans. Cette configuration comprend principalement des travailleurs très qualifiés, âgés de 35 à 50 ans, majoritairement masculins et occupés essentiellement dans les secteurs du conseil et des TIC. Le télétravail est ici pratiqué de manière alternée, combinant souvent différents lieux de travail (domicile, clients, transports et télécentre).

Les principales motivations de ces travailleurs concernent la mobilité (réduction des temps de déplacement) et la gestion du temps (imprévu, charge de travail). Cette motivation reste liée à une recherche d'autonomie dans la gestion du temps et de l'organisation du travail qui est propre à ce type de travailleurs qualifiés. Le télétravail est, dans ce cas, perçu comme une solution *win-win* pour l'employeur et l'employé : l'employeur gagne en productivité et en efficacité, en échange de quoi l'employé jouit de davantage d'autonomie et de flexibilité. Bien entendu, ces avantages sont associés à des coûts : contrôle moins facile et moins direct pour l'employeur contre disponibilité et temps de travail accrus pour l'employé.

Ce groupe de travailleurs est particulier à divers titres. Principalement composé de cadres, le travail s'effectue la plupart du temps par projet avec, dès le départ, une grande autonomie accordée au travailleur. Ce groupe de télétravailleurs est occupé dans des organisations de type horizontal, caractérisées par une culture forte, centrée autour de valeurs d'efficacité, de loyauté, de disponibilité, de communication et de responsabilisation qui autorisent des arrangements informels et des modes de contrôle orientés résultats.

3.2. Les autres travailleurs en col blanc

Catégorie plutôt délaissée dans les recherches aujourd'hui, elle se compose d'employés de grandes entreprises émanant tant du secteur des services que de l'industrie. Ces salariés souhaitent télétravailler principalement pour les raisons suivantes : bénéficier d'une certaine flexibilité dans l'organisation et le temps de travail, mieux concilier les rôles professionnels et privés, perdre moins de temps dans les déplacements. Le télétravail est essentiellement pratiqué à domicile ou en télécentre, en général de manière occasionnelle ou

alternée dans le premier cas. Pour ces travailleurs, le télétravail devient un droit, qu'ils n'hésitent pas à revendiquer de manière collective.

Ces employés exercent souvent des fonctions à faible degré de responsabilités (pas ou peu de subordonnés) dans des organisations très hiérarchisées. Le contrôle du travail et de la performance est souvent limité au temps de travail et à un entretien annuel d'évaluation. Cette configuration, en émergence, semble pêcher par un certain décalage entre les attentes des travailleurs (flexibilité, autonomie) et de l'employeur (productivité, contrôle). L'image du télétravail apparaît d'ailleurs assez floue auprès des travailleurs. Cependant, dans la recherche de formalisation des droits et des devoirs de chacun, les employeurs, les employés, et leurs représentants, peuvent aboutir à de véritables compromis, comme en témoignent certaines conventions collectives. Les principales difficultés sont liées au décalage entre le contexte organisationnel (hiérarchie, contrôle personnalisé et strict) et les images véhiculées par le télétravail (liberté, autonomie, etc.).

3.3. Les travailleurs mobiles

La catégorie des travailleurs mobiles ou nomades inclut les travailleurs qui se déplacent régulièrement dans le cadre de l'exercice de leur activité professionnelle. Il s'agit principalement des employés commerciaux, des techniciens de maintenance, des inspecteurs et chargés de clientèle. Ceux-ci peuvent donc appartenir à une multitude de secteurs d'activité, pas exclusivement dans les services. Pour cette catégorie de télétravailleurs, c'est le contenu même de l'activité professionnelle qui appelle le télétravail. Le fait de télétravailler ne constitue pas un changement radical pour ces travailleurs, il découle de l'intégration des TIC dans leur travail. Le télétravail mobile n'est pas une décision stratégique de gestion ; il consiste plutôt en une transformation partielle d'une activité professionnelle qui était déjà mobile.

Les travailleurs mobiles peuvent être amenés à combiner plusieurs formes de télétravail. La plupart du temps chez leurs clients, ces télétravailleurs rédigent des rapports, consultent des données tantôt depuis leur domicile, tantôt depuis un bureau satellite ou un télécentre. En tant que salariés, ces télétravailleurs mobiles sont demandeurs d'une certaine formalisation du télétravail.

Pour ces travailleurs, la motivation pour le télétravail réside principalement dans la nécessité de pouvoir rentabiliser les déplacements profession-

nels et d'éviter les déplacements inutiles vers l'entreprise. En filigrane derrière cette idée de rentabilisation des déplacements, on retrouve une motivation déjà évoquée, celle de pouvoir bénéficier d'une certaine flexibilité dans l'organisation de son travail.

TABLEAU 5 : CONFIGURATIONS DE TÉLÉTRAVAIL

	Travailleurs de la connaissance	Autres travailleurs en col blanc	Travailleurs mobiles	Indépendants
Description configuration	- Travailleurs très qualifiés, principalement masculins et occupés dans les secteurs du conseil et des TIC. - Arrangement informel prédominant. - Pratique du télétravail de manière alternée et pouvant combiner différentes formes de télétravail.	- Travailleurs actifs dans des secteurs d'activité traditionnels (services financiers, administration, industries), avec peu de responsabilités hiérarchiques. - Demande d'accords collectifs formels. - Télétravail à domicile et en télécentre, de manière occasionnelle ou alternée.	- Travailleurs issus de différents secteurs, exerçant principalement des fonctions commerciales, de maintenance technique, d'inspection. - Demande d'accords formels sur le télétravail. - Combinaison du télétravail mobile avec le télétravail à domicile et en télécentre.	- Diversité des profils et difficultés à définir et comptabiliser. - « e-lancers » rencontrés dans les secteurs des services (prestataires de service en ligne, traduction, journalisme, etc.).
Motivations	- Mobilité. - Autonomie et flexibilité. - Gestion du temps.	- Conciliation des rôles (vie privée et professionnelle). - Autonomie et flexibilité.	- Rentabilisation des déplacements. - Flexibilité dans la gestion du travail.	- Manière de faire son <i>business</i> et de s'insérer dans des réseaux professionnels.

3.4. Les travailleurs indépendants

Les indépendants constituent la catégorie « piège » du télétravail. À partir de quand en effet un travailleur indépendant est-il télétravailleur ? Suffit-il d'échanger quelques courriers électroniques avec ses clients ? Le manque de rigueur dans la définition de cette catégorie – et des autres – a souvent ame-

né les différentes enquêtes menées en Europe à des observations divergentes quant au nombre global de télétravailleurs. Pour cette catégorie de télétravailleurs, les motivations concernent principalement l'appartenance à des réseaux professionnels dans lesquels la communication entre clients et partenaires du réseau commercial est largement virtuelle. Les prestataires de services en ligne, les graphistes, les traducteurs, les journalistes font partie de cette catégorie.

De manière transversale à ces diverses configurations, il importe d'évoquer le cas particulier des femmes, qui sont davantage préoccupées que leurs collègues masculins par les enjeux de conciliation entre les rôles professionnel et privé. Malgré une lente évolution dans la distribution des rôles entre hommes et femmes, les charges familiales, notamment liées aux enfants, restent encore très largement du domaine féminin.

4. Cercles vertueux et vicieux

L'examen des motivations et des réticences à l'adoption du télétravail apporte au moins trois enseignements.

- Pour les travailleurs comme pour les employeurs, le télétravail présente des avantages : outil de flexibilité, conciliation des temps sociaux, gestion du temps et de la mobilité, réactivité, etc. Ainsi, dans la réflexion stratégique qui précède la décision d'amener le télétravail dans l'entreprise, la question est souvent posée dans les termes suivants : quel sont les avantages pour les travailleurs et quels effets bénéfiques peut-on en attendre pour l'organisation ?
- De manière générale, les principaux freins au télétravail demeurent l'adéquation du type de management et notamment les thématiques du contrôle et de l'implication (isolement social, loyauté, etc.) ainsi que les questions relatives au cadre juridique (partage des charges, statut, sécurité du travailleur et des données, etc.).
- Il apparaît essentiel de considérer les motivations au télétravail en distinguant les catégories de télétravailleurs concernés.

En posant ce dernier constat, on peut s'interroger sur la portée du télétravail et son caractère généralisable. Le télétravail est-il transposable à tous les secteurs, à toutes les organisations, à toutes les fonctions ou encore à tous les

individus ? La réponse à cette question est négative. Des chercheurs⁵⁷ proposent ainsi de distinguer l'opportunité, l'intérêt et la pratique du télétravail.

- L'opportunité du télétravail serait ainsi fonction des caractéristiques organisationnelles qui, par leur présence ou leur absence, rendraient le télétravail possible ou pas. *Au plus l'organisation compterait d'unités de production différentes, au plus l'usage de l'informatique serait répandu et au plus la hiérarchie serait plate et les travailleurs autonomes, au plus le télétravail aurait l'opportunité de se développer.*
- L'intérêt pour le télétravail serait quant à lui influencé par les caractéristiques individuelles et la situation familiale des travailleurs. *Au plus le travailleur est jeune, au plus il a d'enfants et des déplacements longs, au plus il sera intéressé par le télétravail.*
- La pratique du télétravail, sa concrétisation, serait quant à elle influencée par les caractéristiques du poste. *Au plus celui-ci requiert l'usage de l'informatique et comprend d'opportunités de carrière pour des travailleurs très qualifiés, au plus le travailleur sera intéressé par le télétravail.*

Enfin, il est important de ne pas sombrer dans une certaine mythification du télétravail. Certains présentent encore aujourd'hui le télétravail comme une panacée en l'inscrivant dans le cercle vertueux « autonomie – flexibilité – conciliation des rôles – satisfaction ». Il importe de considérer que certains des avantages perçus du télétravail cachent d'autres réalités propres à l'entreprise flexible. Le télétravail est aussi, pour certains travailleurs, une échappatoire à une situation de travail. Des travailleurs choisissent le télétravail pour échapper aux espaces partagés bruyants et inadaptés à un travail créatif de qualité. Dans ces conditions, il semble logique que le télétravail apparaisse comme un moyen d'accroître la productivité. Le thème central de l'autonomie n'est pas non plus dépourvu d'une certaine ambiguïté. Les télétravailleurs sont en général issus de catégories de travailleurs jouissant déjà d'une large autonomie et de responsabilités dans leur entreprise en matière de choix de temps de travail et du mode d'organisation de leur travail⁵⁸. Le télétravail, dans ce cas, n'apparaît donc pas comme un levier vers davantage d'autonomie. Quant aux travailleurs jouissant de peu d'autonomie, soit le télétravail ne leur est pas accessible, soit il peut réduire leur autonomie individuelle et leur capacité d'autocontrôle pouvant même parfois induire une rémunération diminuée par rapport à un travail simi-

⁵⁷ Peters P., Tijdens K.G. et Wetzels C., 2004, op. cit.

⁵⁸ Shamir B. et Salomon I., « Work-at-home and the quality of working life », in *Academy of Management Review*, 10(3), 1985, p. 455-464.

laire exécuté sur site. Le contrôle exercé sur des télétravailleurs mobiles peut également tourner au harcèlement, jusque dans la vie privée, et augmenter la charge mentale et le stress liés au travail, rendant tout accroissement d'autonomie et de productivité utopiques⁵⁹.

De la même manière, à partir du moment où le télétravail est exercé individuellement, le potentiel d'enrichissement des tâches est fortement réduit et la capacité d'expression collective des travailleurs s'amenuise. Le télétravail peut être un vecteur d'individualisation, résultant d'une certaine érosion des normes et de l'effritement des identités collectives. L'isolement inévitable des autres membres de l'organisation induit par le télétravail – qu'il soit d'une durée plus ou moins longue – tend à appauvrir la communication entre les travailleurs. De même qu'on attribue souvent au télétravail la vertu de pouvoir concilier les charges professionnelles et familiales (cf. tableau 5), certains chercheurs ont souligné le caractère ambigu – plutôt que positif ou négatif – de l'impact du télétravail sur la situation familiale⁶⁰. Dans la réalité, le télétravail ne semble pas significativement influencer la conciliation des rôles professionnels et familiaux bien qu'il faille noter que cette considération dépende, comme toutes les autres, des situations propres à chaque travailleur. Quoi qu'il en soit, le télétravail n'est pas un substitut au baby-sitting. Le profil des travailleurs constitue une autre clé pour apprécier les situations de télétravail. Certains travailleurs sont effectivement plus aptes que d'autres à l'autodiscipline, à la gestion autonome du travail et de son organisation.

En conclusion, les motivations qui poussent travailleurs et employeurs à envisager le télétravail comme mode flexible d'organisation du travail sont influencées par certaines variables contextuelles et par le type de population concernée. La décision de recourir au télétravail conserve, toutefois, une dimension stratégique : il s'agit toujours d'un choix de gestion. Un choix qui reste partiellement non maîtrisé pour les deux parties car un ajustement, plus ou moins long, sera nécessaire pour évaluer, de part et d'autre, les coûts et bénéfices des options prises.

⁵⁹ Dimitrova D., « Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited », in *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 2003, p. 181-195.

⁶⁰ Konradt U., Schmooch R. et Mälecke M., « Impacts of telework on individuals, organizations and families-a critical review », in Cooper L. et Roberston I. (eds), *Organizational Psychology and Development*, Wiley, Chichester, 2000, p. 339-375.

L'ESSENTIEL

- Pour expliquer le *développement* contemporain du télétravail, il est souvent fait référence à la maturité des contextes économique, technologique, juridique, des relations industrielles voire socio-culturel.
- Le télétravail demeure pourtant un *choix de gestion* dont les *motivations sont multiples*.
- Globalement, les motivations avancées pour justifier le développement ou le rejet du télétravail sont d'une part, sa *contribution à l'efficacité organisationnelle* (accroissement de la productivité, réduction des coûts, flexibilité, etc.) et d'autre part, les *risques liés à la distance* (contrôle ambigu, loyauté, visibilité, isolement, etc.).
- Face à ces multiples motivations, *quatre catégories de télétravailleurs* sont construites, sur base de caractéristiques organisationnelles, individuelles et de la mise en oeuvre du télétravail. Ces quatre catégories de télétravailleurs sont : les travailleurs de la connaissance, les autres travailleurs en col blanc, les travailleurs mobiles et les indépendants.
- La pratique du télétravail n'est *pas généralisable* à l'ensemble des organisations. Il convient d'évaluer à la fois l'opportunité, l'intérêt et la pratique du télétravail et de prévenir les idées reçues souvent associées au télétravail.

Chapitre IV

Nouveaux rythmes de travail, gestion du temps et télétravail

Parmi les motivations qui conduisent travailleurs et employeurs à recourir au télétravail, il apparaît aujourd'hui que la gestion du temps, plus que de l'espace, est un incitant important, à la fois par rapport au temps gagné dans les déplacements mais également par rapport à la possibilité de gérer les imprévus, les délais, de travailler sans temps morts entre la demande et l'offre. Ce chapitre dresse les grandes lignes des transformations à l'œuvre dans la manière d'appréhender et de vivre le temps de travail. Il montre comment de nouvelles contraintes économiques et de nouvelles exigences professionnelles viennent modifier le rapport au temps de travail. Il s'interroge ensuite sur le potentiel que représente le télétravail comme outil d'adaptation à ces pressions temporelles d'un nouveau genre. Enfin, il s'attache à mettre en évidence les enjeux et les risques de dérive. Car, si le télétravail incarnait au départ un mode d'organisation censé améliorer la conciliation des différents temps sociaux, il semble aujourd'hui qu'il contribue souvent à allonger la journée de travail et le temps de travail, et qu'il déborde sur le temps privé.

1. La transformation des rythmes de travail

La réflexion autour du temps de travail est d'abord marquée par un paradoxe. En effet, en moins d'un siècle, le temps de travail a été diminué par deux, tandis que le temps de loisirs augmentait et que même le temps de sommeil passait de 9 heures à 7 heures⁶¹. Malgré cela, le temps manque de plus en plus ; les activités sont de plus en plus désynchronisées et les emplois du temps craquent de partout. Ce paradoxe s'explique, entre autres,

⁶¹ Gauvin A. et Jacot H. (coordonné par), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*, Paris, Liaisons, 1999.

par les changements intervenus dans les rythmes de travail. De fait, le temps de travail contractuel diminue mais, en même temps, il envahit des plages horaires de plus en plus étendues. Le travail s'est aussi accéléré ; il s'effectue souvent dans l'urgence⁶². La demande de réactivité et de disponibilité vient bouleverser la planification du temps de travail. Le travail s'est aussi densifié et il s'immisce dans tous les interstices horaires, avec plus ou moins de prévisibilité.

Les rythmes de travail ont profondément changé, et ces changements se sont accélérés ces dix dernières années⁶³. Organisation en flux tendus, stratégies axées sur la clientèle, travail par projet, politiques du zéro délai, zéro stock, zéro défaut, autonomie et responsabilisation des salariés, nouvelles technologies, sont autant de dispositifs qui, de manière convergente, ont modifié le rapport au temps de travail et transformé les rythmes de travail. Le télétravail, en tant qu'outil de gestion du temps et de l'espace, apparaît comme une solution aux problèmes posés par ce nouveau rapport au temps. Il apparaît aussi comme une solution porteuse de nouveaux défis.

Le temps de travail s'est allongé, non pas en termes de durée hebdomadaire de travail mais en durée d'accessibilité des services. Dans un souci de compétitivité, les entreprises proposent une offre de services qui couvre des périodes de plus en plus longues : tôt le matin, tard le soir, le samedi, voire le dimanche pour certains services d'assistance. Le travail en continu, 24 heures sur 24, n'est pas une nouveauté en soi, il existe depuis longtemps dans des secteurs d'activité qui n'ont pas d'autres alternatives comme les industries de process continu ou les services de santé qui ne peuvent interrompre leurs activités. La nouveauté, c'est que ce mode de fonctionnement s'étend à des activités pour lesquelles il n'est pas a priori impératif, comme les services en ligne accessibles 16 heures sur 24, les commerces ouverts le dimanche ou la nuit, etc.⁶⁴ Cet allongement du temps de travail, malgré une durée contractuelle en diminution constante conduit à un éclatement accru des temps de travail et une désynchronisation croissante des temps sociaux. Une question de l'enquête Institut Chronopost/Ipsos⁶⁵, réalisée en 2003, de-

⁶² Aubert N., *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.

⁶³ Vendramin P. et Valenduc G., *Technologies de l'information et de la communication, qualité du travail et emploi*, Rapport pour le Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.

⁶⁴ Les discussions récentes concernant l'extension des horaires d'ouverture des commerces ou l'extension du temps de travail dans certains secteurs d'activité en Belgique, en France et en Allemagne, illustrent bien ce constat.

⁶⁵ Enquête 2003 réalisée par l'Institut Chronopost / Ipsos, op. cit., www.institut-chronopost.bisystem.com/institut

mandait aux salariés français s'il leur était « plutôt facile » ou « plutôt difficile » de concilier toute une série d'activités et de contraintes extérieures avec l'organisation de leur temps de travail. Les diverses activités et contraintes proposées étaient : le rythme de travail du conjoint ; les horaires de scolarité et de garde d'enfants ; les loisirs ; le temps consacré aux amis et aux proches ; les tâches ménagères et domestiques ; les imprévus de la vie privée ; les formalités administratives ; la vie associative, syndicale ou politique. D'une manière générale, la plupart des rubriques proposées sont considérées comme difficiles à concilier avec le temps de travail par un pourcentage de salariés allant de 30% à 57% selon les rubriques. De nombreux autres travaux vont dans le même sens et démontrent les difficultés croissantes de conciliation entre temps professionnel et privé.

Ce qui transforme également le temps vécu au travail, c'est son caractère de plus en plus dense, ce que l'on appelle l'intensification du travail. Il n'y a plus aucun temps mort dans la journée de travail, les tâches s'enchaînent sans discontinuité, ce qui laisse peu d'espace pour la gestion des imprévus, qu'ils soient professionnels ou d'ordre privé. Il faut alors trouver des solutions pour répondre à ces demandes imprévues et trouver du temps en dehors du temps de travail contractuel. Dans la dernière enquête de la Fondation de Dublin relative aux conditions de travail, 60% des personnes interrogées déclarent travailler avec des délais trop courts et 56% devoir travailler à des cadences trop élevées⁶⁶. Cette densification du travail n'est cependant pas inéluctable. Elle est souvent associée à un calcul du nombre de salariés effectué au plus juste, ce qui donne à beaucoup d'entre eux le sentiment de travailler en sous-effectif permanent et de manquer de moyens pour pouvoir réagir aux demandes imprévues.

Le travail s'organise également de plus en plus par projet, que ce soit dans l'industrie ou dans les services. Le rythme du travail est celui du projet avec son caractère imprévisible et irrégulier. La bonne réalisation d'un projet demandera souvent une gestion souple du temps liée au besoin de coordination, à la complémentarité des interventions, aux processus d'ajustement.

Les salariés travaillent également avec des modes de fonctionnement qui sont parfois fort proches du travail indépendant : objectifs à atteindre, autonomie, responsabilisation mais aussi sanction en cas de non-réalisation. Plus

⁶⁶ FEACVT, 2001, op. cit.

que le temps passé au travail, c'est la tâche à accomplir qui devient la référence pour mesurer le travail.

Le client est un autre grand « perturbateur » de l'organisation du temps de travail. Le souci de satisfaire et de garder une clientèle conduit à une surenchère dans l'offre de services et de disponibilité par rapport aux exigences des clients, dans tous les secteurs d'activité. Dans l'enquête de la Fondation de Dublin déjà citée⁶⁷, les demandes directes (client, usagers, collègues) viennent en tête parmi les facteurs déterminant le rythme de travail. Cette tendance s'est accentuée au cours des cinq dernières années. L'enquête Chronopost⁶⁸ montre également que les principaux facteurs de pression sur le rythme de travail sont les impératifs et les délais imposés par les clients (31%) et le manque de personnel (25%), bien plus souvent que les conditions matérielles de travail (13%) ou la pression des supérieurs hiérarchiques (12%). La pression de la clientèle, qu'elle soit réelle ou supposée, exige une réactivité qui pourrait tirer profit du télétravail. À toutes ces transformations, il faut ajouter « l'urgence » qui s'impose de plus en plus dans les organisations. Une enquête récente de la CNE/LBC sur la problématique du stress, menée auprès de 1500 personnes dans les secteurs financiers, montre qu'une des sources majeures du stress est de devoir toujours se dépêcher (50% des réponses)⁶⁹.

Bref, ces transformations dans les rythmes de travail conduisent à un éclatement, une diversité et une malléabilité du temps de travail qui n'ont jamais eu autant d'ampleur. C'est dans ce décor de plus en plus exigeant par rapport à la gestion du temps que le télétravail apparaît comme une solution flexible qui peut contribuer à une meilleure adaptation à ces nouveaux rythmes du travail. C'est donc plus souvent la pression sur le temps, plutôt que la gestion de l'espace, qui devient un incitant involontaire au télétravail.

À plus d'un titre, le télétravail s'avère donc être une manière de travailler qui permet de rencontrer ces nouvelles exigences en matière de gestion du temps :

- Le télétravail aide à gérer les imprévus et les délais trop serrés. Il permet de transporter le travail, d'interagir à distance, de déplacer le travail

⁶⁷ FEACVT, 2001, op. cit.

⁶⁸ Enquête 2003 réalisée par l'Institut Chronopost / Ipsos, op. cit., www.institut-chronopost.bisystem.com/institut

⁶⁹ Enquête CNE-GNC, *Stress*, Bruxelles, 2003. <http://www.cne-gnc.be>

pour le poursuivre dans des espaces et des temps différents. Il permet certains compromis entre investissement professionnel et qualité de vie hors travail.

- Le télétravail permet également d'améliorer la réactivité en permettant, en temps utile, l'accès à distance aux données nécessaires, la mobilisation de ressources et l'intervention. Il permet également « d'improviser » des temps de travail et de mobiliser rapidement des réseaux. Il contribue ainsi à une meilleure adaptation à la part d'imprévisibilité du temps de travail.
- Le télétravail peut aussi favoriser une meilleure conciliation des temps sociaux et offrir une marge de manœuvre en cas d'imprévus tant privés que professionnels.

L'efficacité du télétravail en matière de gestion du temps semble résider dans son adaptabilité, dans sa mise en œuvre en fonction des besoins. Ceci pourrait plaider a priori pour un maintien du caractère informel du télétravail. Néanmoins, les défis qui seront examinés plus loin (mesure de la charge de travail, perte de maîtrise du temps, brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie privée, ...) suggèrent plutôt d'envisager des modalités de formalisation qui autorisent toutefois la flexibilité recherchée.

2. Le télétravail, solution et/ou problème ?

Le recours au télétravail comme outil d'adaptation aux rythmes du travail est souvent ambigu. Les exigences temporelles liées au travail qui ont été décrites laissent supposer a priori que le télétravail est une solution qui permet de mieux gérer certaines tensions organisationnelles. Cependant, la pratique vient nuancer cet aspect ; la solution se mue parfois en problème et les avantages et inconvénients peuvent être très inégalement répartis.

Une première ambiguïté réside dans le caractère souhaité ou contraint du télétravail. Le salarié peut, en effet, choisir d'organiser son temps de travail en recourant au télétravail, souvent à domicile, mais il peut aussi être contraint à cette solution parce que son temps de travail ne lui permet pas de venir à bout de la charge de travail et des délais qui lui sont donnés. Cette situation n'est pas rare. Une autre édition des enquêtes Chronopost réalisée en

2004⁷⁰ sur le thème « temps et technologies » montre que 39% des salariés français qui travaillent à domicile le font parce qu'ils n'ont pas le temps de boucler leur travail pendant leurs horaires de travail.

La véritable question qui se pose est alors de savoir si le temps télétravaillé est un temps de substitution, c'est à dire un temps de travail hors entreprise qui remplace un temps de travail équivalent en entreprise, ou, au contraire, si le télétravail vient seulement allonger le temps de travail. Dans la seconde hypothèse, il importe également de distinguer les situations occasionnelles des pratiques récurrentes. Divers travaux laissent supposer que dans les stratégies d'adaptation aux rythmes de travail, on trouve plus souvent des formules qui tendent à accroître le temps de travail, de manière régulière plutôt qu'occasionnelle dans certaines professions. Les professionnels de l'informatique sont assez emblématiques dans ce domaine. Réputés être les plus nombreux à télétravailler⁷¹, ils détiennent aussi le record des heures de travail hebdomadaires. De même, l'enquête Chronopost (2003) comptabilise 7% de télétravailleurs chez les salariés français mais surtout 20% parmi ceux qui travaillent plus de 40 heures/semaine. Il s'agit aussi des personnes qui déclarent jouir du plus d'autonomie dans leur travail. Le télétravail ne serait-il dans ces cas qu'un outil « d'auto-exploitation » ?

Une autre ambiguïté réside dans la porosité des temps professionnels et privés. Il n'est plus juste de dire que les salariés ne veulent pas d'interférences de leur vie professionnelle dans leur vie privée ni que les employeurs ne veulent pas entendre parler des contraintes hors travail. Le souci de réalisation personnelle dans le travail mais aussi hors travail conduit à rechercher des solutions qui permettent de rencontrer ces deux types de projets personnels. Le télétravail se situe à l'intersection de deux sphères, professionnelle et privée ; chacune accepte, dans une certaine mesure, d'ouvrir ses portes à l'autre et de tolérer certaines interférences. D'un côté, des salariés, plus ou moins nombreux, ramènent du travail à domicile, pratiquent le télétravail, acceptent d'écourter leurs congés pour les besoins de l'entreprise. De l'autre côté, des employeurs, plus ou moins nombreux, acceptent des arrivées tardives ou des départs anticipés pour des raisons privées, tolèrent que des affaires personnelles soient réglées à partir du lieu de travail. Néanmoins, il apparaît, pour l'instant, que cette ouverture n'est pas

⁷⁰ Enquête 2004 réalisée par l'Institut Chronopost / Ipsos, www.institut-chronopost.bisystem.com/institut. À paraître en 2005 dans les revues *Tempos* 3 et 4.

⁷¹ MÉTIC, *Enquête sur les trajectoires professionnelles dans les métiers de l'informatique*, Fondation Travail-Université, <http://www.ftu-namur.org>. À paraître en septembre 2004.

pas suffisamment équilibrée. Le recours au télétravail ne peut être conçu que dans un souci de flexibilité partagée.

Le télétravail c'est aussi du temps gagné dans les déplacements. Il ressort, en effet, de nombreux travaux d'enquête que le temps gagné dans les déplacements est un incitant important au télétravail. Les pourcentages de télétravailleurs sont, par ailleurs, les plus importants dans les pays qui connaissent le plus de problèmes de mobilité : les pays nordiques pour des raisons climatiques ; les Pays-Bas parce que l'engorgement des centres urbains ne se limite pas à quelques grandes villes mais est plutôt généralisé. Ainsi, le télétravail permet de gagner du temps en supprimant des déplacements vers le lieu de travail. Dans les faits, il s'agira plus souvent de différer son déplacement et de rejoindre les centres urbains après les heures d'affluence en ayant commencé sa journée de travail au domicile. Dans le cas du travail mobile, le télétravail est un moyen qui aide à optimiser les déplacements et à éliminer les temps improductifs.

L'ambiguïté en matière de déplacements consiste à accroître le temps consacré au travail tout en maintenant un déplacement qui se fera quand même mais, à un autre moment de la journée, dans des conditions plus favorables. Dans le cas des travailleurs mobiles, l'optimisation des déplacements peut aussi s'accompagner d'une augmentation de la charge de travail. Les déplacements des employés techniques ou commerciaux itinérants sont organisés de manière à maximiser le temps passé avec les clients.

En résumé, le télétravail permet de jongler avec le temps et de combiner autrement les exigences professionnelles et les contraintes et aspirations privées. Toutefois, l'ambiguïté des solutions qui peuvent être mises en œuvre soulève une série de défis qu'il convient d'anticiper.

3. Télétravail et gestion du temps : les défis

L'allongement du temps de travail et le risque d'auto-exploitation sont un premier défi posé par le recours au télétravail comme formule permettant de gérer les tensions temporelles. Ce défi s'inscrit dans une préoccupation qui ne concerne pas que le télétravail. Le problème posé est celui de la mesure de la charge de travail et plus globalement la mesure du *temps professionnel*. Le temps de travail est de plus en plus éclaté et de plus en plus difficile à mesurer. Il inclut non seulement des temps de présence sur les lieux de travail, mais aussi des périodes de disponibilité plus larges, des déplacements

plus fréquents, des tâches à effectuer chez les clients ou à domicile, des rythmes plus flexibles. Pour les cadres et autres responsables, il faut aussi compter avec une pléthore de séminaires d'entreprise, de stages de réflexion, de congrès et de réunions loin du domicile.

Le temps de travail, de plus en plus dense, envahit ainsi le temps hors travail. Les technologies de communication établissent un lien direct et, éventuellement, permanent entre le salarié et son entreprise : les fax à domicile, les messages vocaux, les courriers électroniques, les bipeurs, les téléphones portables, les téléphones de voiture ont un côté intrusif et insistant, le travailleur est obligé d'y répondre. Robert Reich parle d'intrusion du travail dans notre vie privée :

Il se passe que la plupart des gens consacrent une part spectaculairement importante de leur vie à leur travail rémunéré. Et les études officielles n'ont pas seulement mesuré l'expansion des heures de travail officielles, c'est l'essence même du travail qui fait bien davantage intrusion dans notre vie privée. Il s'impose souvent plus qu'avant sur le plan émotionnel et intellectuel. Il nous préoccupe pendant nos heures de veille et, parfois, nous atteint profondément dans notre sommeil. Il fait irruption inopinément et ses exigences sont moins prévisibles⁷².

Ce que Reich met aussi en évidence, c'est un autre défi majeur, celui du *brouillage des frontières entre temps de travail et temps hors travail*. L'entreprise est de plus en plus vécue comme un système ouvert, avec un brouillage des frontières organisationnelles entre l'entreprise, les clients, les sous-traitants, les collaborateurs indépendants et les autres partenaires. Le brouillage des frontières concerne également la vie professionnelle et la vie privée ; le temps professionnel s'immisce dans le temps privé et vice-versa. Le télétravail participe à cette ouverture des frontières. L'enjeu fondamental est de savoir dans quelle mesure le salarié peut mettre des limites à cette intrusion du travail dans sa vie privée. Peut-il convenir d'un équilibre qui est le sien et proposer à l'employeur des limites à ne pas franchir ? À ses débuts, le télétravail était souvent considéré comme une formidable opportunité pour réconcilier vie professionnelle et vie familiale. Ce projet idéaliste n'est pas celui qui a rencontré l'intérêt des employeurs. Le télétravail s'est plutôt affirmé comme un outil de flexibilité pouvant rencontrer les exigences des nouveaux modes organisationnels en même temps que certaines aspirations des em-

⁷² Reich R., *Futur parfait, progrès technique, défis sociaux*, Paris, Village Mondial, 2001.

ployés. Un risque latent de la flexibilité liée au télétravail actuel est de s'engager vers une disponibilité permanente.

Ce dernier point soulève un autre défi : *la gestion de la disponibilité temporelle*. La flexibilité recherchée dans le recours au télétravail peut conduire à s'engager dans des attentes de disponibilité toujours élargies. Si, au départ, les salariés donnent leur accord, ils se retrouvent parfois coincés dans un système dont ils ne savent plus s'échapper. L'expérience de nombreux professionnels de l'informatique, familiers de ce type de gestion du temps de travail, montre comment cette dérive conduit à une usure professionnelle prématurée et à un enfermement dans des modèles professionnels qui ne laissent plus d'espace à la vie hors travail et qui excluent d'emblée des travailleurs potentiels. Il ne s'agit pas de stratégies délibérées d'employeurs ; bien souvent, ce sont des situations à « torts partagés » dans lesquelles chacun a une part de responsabilité. La disponibilité temporelle élargie pose la question de *la maîtrise du temps*. À qui appartient, par exemple, le temps récupéré sur les transports ? Ce temps récupéré doit-il être consacré à l'entreprise ?

La gestion de la disponibilité temporelle comme la mesure du temps professionnel posent la question de l'évaluation du travail à distance. Comment mesurer le temps de travail à distance ? Cette question est très importante ; elle n'est pas confinée au télétravail, elle concerne plus globalement les modalités d'évaluation du travail. Les manières traditionnelles de mesurer le temps de travail s'accordent mal avec des systèmes de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail qui valorisent l'autonomie, la responsabilisation, le travail par projet et par objectifs. De nombreuses pratiques échappent en plus ou moins grande partie à la mesure du temps de travail, pas seulement le temps télétravaillé, mais l'e-learning aussi, par exemple. En principe, le travail réalisé est plus déterminant que la mesure du temps qui y a été consacré. Néanmoins, il reste indispensable de garder des mesures du temps sous peine de tomber dans l'exploitation contrainte et/ou volontaire.

Le recours actuel au télétravail dans un souci d'adaptation aux nouveaux rythmes de travail ne semble pas vraiment aller dans le sens d'une meilleure conciliation des temps sociaux. Des aspects positifs sont engrangés. Le télétravail peut aussi être une demande du salarié pour répondre à des contraintes privées, mais ces cas sont moins nombreux. La majorité des télétravailleurs actuels sont des salariés qui investissent beaucoup dans leur travail et pour qui le télétravail est une manière de rester connecté à leur activité et de la poursuivre, parfois quasi en continu (cf. les travailleurs de la connaissance

évoqués dans le chapitre précédent). Il faut éviter que cette tendance dans le développement du télétravail ne devienne dominante au risque de faire oublier tout ce dont le télétravail était porteur en termes de flexibilité partagée et de meilleure qualité de vie au travail et hors travail.

L'ESSENTIEL

- *Les rythmes de travail changent* : élargissement des horaires d'accessibilité des services, travail à flux tendus, besoin de réactivité, imprévisibilité et irrégularité accrues des horaires de travail, pression de la clientèle et des délais, gestion des urgences, ...
- *Le télétravail*, en tant qu'outil de gestion du temps et de l'espace, apparaît comme *une solution* aux problèmes posés par ce nouveau rapport au temps.
- *Un risque* : le télétravail mis au service d'une disponibilité temporelle accrue de certains salariés sans réelle contrepartie.
- *Le principal défi* : la bonne gestion de la disponibilité temporelle des salariés et la maîtrise du temps.

Chapitre V

Télétravail formel, télétravail informel : quelles perspectives ?

Si le télétravail apparaît offrir un potentiel intéressant pour rencontrer de nouveaux besoins de flexibilité, notamment ceux liés à la gestion du temps, il semble toutefois que cette flexibilité se développe plus fréquemment avec peu de formalisation préalable. Le télétravail informel, c'est-à-dire au cas par cas, au jour le jour, en fonction des besoins, semble se développer bien plus rapidement que le télétravail formel, c'est-à-dire celui qui est organisé dans un cadre fixé au préalable, en vertu d'accords collectifs. A priori, cette situation répond bien au souci de recherche de flexibilité qui motive beaucoup d'expériences de télétravail mais elle interpelle à plus d'un titre et soulève de nombreuses questions. Est-elle avant tout liée aux entreprises et aux métiers concernés, à l'état des dispositions légales, aux modes d'organisation des entreprises ? S'agit-il d'une situation transitoire ou définitive ? Est-on dans une phase d'expérimentation à large échelle annonciatrice d'une nouvelle vague de diffusion, plus diversifiée et plus formalisée ? S'il n'existe pas de réponse univoque à toutes ces questions, ce chapitre propose toutefois de mettre en exergue les défis et les enjeux soulevés par cette situation de fait.

1. La place croissante de l'informel

L'analyse des faits et des tendances démontre clairement que le télétravail se développe surtout aujourd'hui sur le mode informel, qu'il est souvent basé sur des négociations individuelles ou des accords tacites. C'est dans les catégories des travailleurs de la connaissance, des travailleurs mobiles et des indépendants que le télétravail croît régulièrement. L'enquête SIBIS menée en 2002 au niveau européen confirme, avec des données à l'appui, ces évolutions (cf. chapitre II). Les autres travailleurs en col blanc, très nombreux parmi les demandeurs de possibilités de télétravail, restent une catégorie plutôt marginale dans cet ensemble de télétravailleurs. C'est donc dans les configurations où l'informel prédomine que la véritable percée du télétravail semble avoir lieu. Ceci est concordant avec la mutation du télétravail qui a

été mise en évidence, c'est-à-dire son intégration dans une panoplie d'outils de flexibilité. C'est bien en tant qu'outil de flexibilité que le télétravail se développe, avec beaucoup de zones d'ombres, de pratiques informelles mais aussi de nouveautés.

Il n'est pas étonnant de constater l'importance du caractère informel du télétravail pour les catégories de travailleurs évoquées plus haut. Ce sont en effet ceux qui jouissent du plus d'autonomie dans leur travail, ceux qui sont aussi les plus confrontés aux pressions diverses sur le temps de travail (délais, clientèle, réactivité, imprévus, ...). Dans ces situations, le télétravail est autant un souhait qu'une nécessité pour le travailleur. L'entreprise n'est pas dans une situation où elle doit répondre à une demande unilatérale de travailleurs souhaitant améliorer leur qualité de vie au travail. Le télétravail s'intègre dans une stratégie globale de gestion du temps et d'organisation du travail qui est d'abord déterminée par l'entreprise ou par l'activité.

Néanmoins, il n'est pas possible de conclure à une orientation définitive dans ce sens. D'une part, parce que certaines grandes entreprises, occupant principalement les catégories de travailleurs citées ci-dessus, proposent un cadre formel à la mise en œuvre du télétravail. Il s'agit notamment d'entreprises actives dans le domaine des TIC comme Alcatel, par exemple, qui fait oeuvre de pionnier dans ce domaine. D'autre part, d'autres grandes entreprises, actives dans d'autres domaines d'activité et occupant massivement la catégorie que nous avons qualifiée de travailleurs en col blanc, s'engagent petit à petit dans le télétravail. Des administrations publiques se penchent aussi de manière plus convaincue sur ce mode d'organisation du travail. Par exemple, la banque Dexia, après plusieurs vagues de réorganisation, vient de signer une convention collective de travail relative au télétravail et au travail décentralisé (encadré 3).

ENCADRÉ 3 : LA CONVENTION COLLECTIVE DE DEXIA BANQUE⁷³

Dès la fin 1998, tant le Crédit Communal que Bacob avaient conclu des conventions collectives portant tantôt sur le télétravail tantôt sur le travail à domicile et le travail décentralisé. Depuis la fusion, direction et syndicats se sont lancés dans un travail d'harmonisation des différents statuts, mais également dans une réflexion sur les initiatives nécessaires pour « innover en matière d'organisation du travail » en ce compris l'optimisation des déplacements géographiques. La fusion des différentes banques a en effet conduit à une restructuration des réseaux d'agences et à une mobilité géographique du personnel. Pour rencontrer ces problèmes de mobilité, la direction s'est intéressée aux possibilités du télétravail comme l'un des nouveaux modes possibles d'organisation du travail.

Direction et syndicats ont souhaité fixer un nouveau cadre régissant les différentes facettes du télétravail. Ils le définissent comme mode de travail « alternatif mais limité dans son ampleur ». Une convention collective relative au télétravail et au travail décentralisé a ainsi été signée en mai 2004. Elle garantit aux collaborateurs concernés un traitement identique sur le plan des conditions de travail et salariales par rapport aux autres collaborateurs et prévoit des indemnités financières spécifiques. La manière dont le télétravail est défini dans cette convention rend bien compte des évolutions que nous avons décrites. Nous reprenons ici la définition.

Dans la CCT Dexia, le télétravail est un terme commun qui désigne différentes formes alternatives de travail, indiquant que son exécution n'est pas liée à l'espace et/ou au temps. La CCT distingue différentes formes de télétravail :

- *le télétravail mobile* : le collaborateur travaille quasi exclusivement en dehors des bureaux de Dexia Banque, et il ne dispose pas d'un poste de travail personnel chez Dexia Banque.
- *le télétravail à domicile* : le collaborateur travaille chez lui. Le télétravail à domicile peut-être :
 - *structurel* : le collaborateur travaille chez lui au moins 1 jour/semaine et pour une longue période préalablement déterminée.
 - *ad hoc* : le collaborateur travaille chez lui moins de 1 jour/semaine ou pour une courte période en fonction des besoins du service.
- *le télétravail décentralisé* : le collaborateur travaille dans des bureaux de Dexia Banque plus proches de son domicile (par exemple un siège régional).

Le télétravail n'est possible que sur une base volontaire de la part du collaborateur et sur proposition de la hiérarchie et approbation de la GRH. Le travail à domicile de manière ad hoc n'est possible qu'en fonction de missions spécifiques et après accord explicite de la direction (N-1) et de la GRH.

⁷³ Nous reprenons les informations résumées dans une note d'information relative à cette convention collective Dexia Banque.

Malgré une expansion beaucoup plus significative du télétravail informel, il n'est pas possible de conclure à une victoire définitive de l'informel dans ce domaine. Comme le démontre l'expérience de Dexia Banque, des accords prennent forme. Des grandes entreprises, plus diversifiées qu'auparavant, ouvrent la voie. De nombreuses questions restent néanmoins ouvertes. L'expansion actuelle du télétravail informel par rapport au télétravail formel est-elle liée aux entreprises et aux métiers concernés, aux modes d'organisation des entreprises (flexibilité), à l'état des dispositions légales ?

Quoi qu'il en soit, nous pouvons émettre l'hypothèse d'une phase transitoire plutôt que définitive. En s'imposant comme outil de flexibilité, le télétravail est entré dans une phase d'expérimentation à plus large échelle, probablement annonciatrice d'une nouvelle vague de diffusion, plus diversifiée et plus formalisée.

2. Télétravail et réglementations

Pendant longtemps, le manque d'avancées aux niveaux légal et conventionnel a été considéré comme un des principaux obstacles au développement du télétravail. Dans la plupart des pays d'Europe, la pression a été mise sur les pouvoirs publics et les partenaires sociaux pour arriver à la définition d'un cadre juridique et conventionnel pour le télétravail. Ce que l'on constate, c'est que bien souvent, ce cadre se réfère toujours à une figure du télétravail aujourd'hui quelque peu surannée, du moins pour les travailleurs salariés : le télétravail essentiellement basé et effectué à domicile. C'est de cette manière que le télétravail est traité dans la loi belge du 16 décembre 1996, qui régit les conditions d'exercice à domicile du travail salarié ou indépendant.

L'expansion du télétravail mobile, du télétravail alterné et, d'une manière plus générale, de la « multi-localisation » du travail, remet en question cette approche juridique trop étroite. Certaines conventions collectives conclues plus récemment, notamment dans le secteur des télécommunications en France, en Italie et en Allemagne, élargissent le champ de la négociation à toutes les formes de travail à distance.

Le projet Euro-Telework⁷⁴ a effectué en 2000 une analyse comparative du cadre légal et des conventions collectives applicables au télétravail dans l'Union européenne. Cette analyse révèle une grande diversité, qui tient non seulement à la variété des systèmes de négociation collective en Europe, mais aussi à des définitions très différentes de l'objet même de la réglementation.

En Allemagne, en Autriche, au Danemark et en France, on entend par télétravail un travail effectué en alternance à domicile, un à deux jours par semaine. De plus, l'Italie, la France et l'Espagne ont opté pour une définition du télétravail qui couvre différentes formes d'organisation du travail à distance, y compris les télécentres et les centres d'appel. Dans les pays nordiques, le télétravail englobe toutes les situations de travail mobile utilisant les nouvelles technologies de communication, car ces situations sont aussi fréquentes que le télétravail alterné. Par contre, dans les accords négociés en Grande-Bretagne, le télétravail désigne presque exclusivement le travail à domicile à plus de 50% du temps.

Les niveaux de réglementation du télétravail – quand il y en a une – sont également très disparates. Outre les lois ou les décrets, mis en œuvre par le législateur avec ou sans consultation des partenaires sociaux, on trouve des conventions collectives sectorielles, des conventions collectives d'entreprise, des conventions à portée régionale, ou encore des arrangements définis d'un commun accord au sein de comités ou conseils d'entreprise, sans avoir force de convention. Dernier arrivé, un accord-cadre sur le télétravail signé par les

⁷⁴ Le réseau Euro-Telework a été créé à l'initiative de la Confédération Européenne des Syndicats, avec le soutien de la Commission européenne (DG Emploi). Il rassemblait des chercheurs et des syndicalistes dans les quinze pays membres. Quatre rapports thématiques ont été rédigés en 2000. Ils sont disponibles en anglais, avec un résumé en français, allemand, espagnol et italien:

- Weissbach H-J., Telework regulation and social dialogue.
- Huws U., Equality and telework in Europe.
- Bagnara S., Telework in call centres.
- Turbé-Suetens N., Vocational training and e-learning for remote workers.

Les rapports, de même que la base de données constituée par le réseau, sont accessibles sur le site Internet www.euro-telework.org. On y trouve aussi une série de liens vers d'autres sites concernant le télétravail, de même que vers des sites d'organisations syndicales qui ont développé des services en ligne.

Cette section est en partie reprise du numéro spécial télétravail de *La Lettre EMERIT*, 27. L'article était basé sur le rapport suivant : Weissbach H-J., *Telework regulation and social dialogue*, Euro-Telework Thematic Report Nr 1, ETUC, Brussels, November 2000.

partenaires sociaux européens en juillet 2002⁷⁵. Cet accord est en voie d'être traduit en droit belge.

Malgré cette diversité, il y a une certaine similitude dans les contenus des réglementations, même si les accords à grande échelle sont souvent moins concrets que les accords au niveau des entreprises. Les thèmes les plus importants sont les horaires de travail, le contrôle exercé sur le travail, les conditions de santé et de sécurité, la répartition des responsabilités et des devoirs entre l'employeur et le travailleur, la charge de l'équipement, la protection des données. Il y a malheureusement aussi une grande similitude dans les lacunes⁷⁶. Des thèmes tels que la qualification et la formation, l'intégration, la réversibilité des choix individuels, l'égalité des chances, l'épanouissement personnel et la carrière sont plus souvent négligés. Néanmoins, les choses changent et l'expérience semble porter ses fruits. Ainsi, l'accord conclu récemment au niveau européen met l'accent sur le caractère volontaire et réversible du télétravail. Il prévoit également des dispositions en matière de protection des données et de la vie privée, en matière d'équipement, de santé et de sécurité, de même qu'en matière d'organisation du travail, de formation et de conditions d'emploi, et de droits collectifs. La Confédération Européenne des Syndicats vient de publier une brochure qui explique comment interpréter cet accord⁷⁷.

Néanmoins, malgré ces efforts de régulation du télétravail, son caractère polymorphe et informel rend difficile son enfermement dans une règle de droit. Il se trouve souvent aux frontières de divers dispositifs légaux existants. Ainsi, pour le domicile, il existe, en Belgique, une loi appropriée qui est entrée en vigueur en 1997. Pour les travailleurs mobiles, il existe des lois et des conventions sectorielles pour le travail itinérant. Quant au télécentre ou au bureau satellite, il est considéré comme un établissement de l'entreprise, donc relevant des mêmes règles.

Si le télétravail séduit en tant qu'outil de flexibilité, sa formalisation ne risque-t-elle pas de faire perdre cette flexibilité recherchée ? À cette question

⁷⁵ Degryse C., « Télétravail, les employeurs font de la résistance », in *Démocratie*, 24 (décembre 2003).

Les interlocuteurs sociaux européens sont, pour les syndicats, la CES, pour les employeurs privés et publics, respectivement l'UNICE et le CEEP.

⁷⁶ Pour une analyse rigoureuse des aspects juridiques du télétravail, voir Robert F., 2004, op. cit.

⁷⁷ Confédération européenne des syndicats, *Accord volontaire sur le télétravail*, www.etuc.org

essentielle qui a été posée lors des ateliers-débats qui ont été menés préalablement à la rédaction de cet ouvrage, nous pouvons répondre que la formalisation n'est pas a priori l'ennemi de la flexibilité, que la flexibilité a produit pas mal de dérives et qu'un minimum de formalisation paraît indispensable, dans ce domaine comme dans d'autres.

3. Les enjeux de la formalisation

Le cas du télétravail n'est pas un phénomène isolé dans le monde du travail. En effet, son flottement entre le formel et l'informel, entre l'individuel et le collectif est une tendance lourde qui concerne d'autres aspects du travail et de la relation salariale, comme la définition de la rémunération par, exemple. Néanmoins, par rapport au télétravail, il est possible de relever une série de défis et d'enjeux qui se posent de manière récurrente et qui plaident en faveur d'un minimum de formalisation.

Une première question, de nature plus générale, concerne la limitation entre ce qui devrait relever d'un arrangement individuel et ce qui devrait relever d'un arrangement collectif. La multiplication des arrangements individuels, que ce soit en termes de gestion du temps, de composition de la rémunération, ou de télétravail pose des problèmes aux acteurs collectifs, mais au-delà renforce également l'individualisation de la relation salariale avec les risques que cela peut comporter pour chacune des parties.

En matière de télétravail, il est important de distinguer l'occasionnel du régulier, la situation ad hoc, l'arrangement ponctuel pour répondre à une situation imprévue mais momentanée et ce qui relève de pratiques régulières. Dans les deux cas, le besoin de formalisation et d'encadrement sera d'une nature différente. Il importe de déterminer le moment où un cadre réglementaire ou une modification du contrat devient incontournable.

La gestion des coûts liés au télétravail (connexion, par exemple) et du matériel informatique utilisé sont les premiers aspects pour lesquels il paraît assez évident de souhaiter des règles clairement définies, à la fois pour éviter un transfert des coûts vers le salarié mais aussi pour déterminer les marges de liberté dans l'utilisation du matériel informatique appartenant à l'entreprise.

Dans la mise en pratique du télétravail, le besoin de formalisation a également pour but de gérer la « portabilité » des données, c'est-à-dire de déter-

miner ce qu'il est permis de sortir de l'entreprise, dans quelles conditions et avec quelles responsabilités, ceci dans l'intérêt de l'employeur comme dans celui du travailleur. Des situations informelles de télétravail ont déjà conduit à des conflits sur ce point.

La mesure du temps de travail et l'évaluation du travail réalisé à distance sont deux autres éléments essentiels qui nécessitent des règles claires et partagées. Il n'est pas a priori facile de traiter cette question car, à partir du moment où ce n'est plus la présence physique qui permet la mesure du travail, d'autres critères doivent être pris en compte. L'expansion du travail par projet et la définition d'objectifs individuels permettent d'envisager d'autres critères que la présence physique pour mesurer et évaluer le travail.

Organiser la disponibilité temporelle est un autre enjeu important de la formalisation du télétravail. Le chapitre trois a longuement décrit le potentiel du télétravail pour rencontrer les changements dans les rythmes de travail mais il soulevait aussi les risques de dérive vers une disponibilité permanente et un envahissement du temps privé, de manière contrainte mais aussi volontaire. La surcharge volontaire est, en effet, un aspect qui a été constaté dans différentes études. Définir des charges de travail et des balises en matière de disponibilité temporelle est donc essentiel.

Si, selon toute vraisemblance, le télétravail est amené à prendre davantage d'ampleur dans les années à venir, cette question de la formalisation prendra elle aussi une autre dimension. Des cadres existent déjà et une expérience plus large et plus diversifiée permettra d'adapter les dispositifs existants. Comme d'autres outils de flexibilité, le télétravail se verra doter de références qui permettront d'éviter les dérives d'un excès de non-formalisation.

L'ESSENTIEL

- Aujourd'hui, le télétravail se développe surtout sur le mode informel. Il est souvent basé sur des négociations individuelles ou des accords tacites.
- *Des questions clés* : cette prépondérance de l'informel est-elle transitoire ou définitive ? Si le télétravail séduit en tant qu'outil de flexibilité, sa formalisation ne risque-t-elle pas de faire perdre cette flexibilité recherchée ?
- *Une réponse* : en s'imposant comme outil de flexibilité, le télétravail est entré dans une phase d'expérimentation à plus large échelle, probablement annonciatrice d'une nouvelle vague de diffusion, plus diversifiée mais aussi plus formalisée.
- *Dans l'intérêt des employeurs comme dans celui des salariés*, il est important de définir des règles collectives et d'encadrer certains aspects importants comme : la prise en charge des coûts, la sécurité des données, la mesure et l'évaluation du travail, la disponibilité temporelle.

Chapitre VI

Le management et la relation d'emploi en question

Le véritable facteur de succès du télétravail, à court et moyen terme, apparaît être sa gestion, une gestion qui doit se débarrasser de certaines images et faire face à quelques défis de taille, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Ce chapitre examine dans quelle mesure le télétravail suppose un mode de management spécifique et adapté, comme le management par objectifs, par exemple. En effet, selon certaines sources, le télétravail serait la solution pour faire – enfin – du management par objectifs. Il explore également l'impact du télétravail à différents niveaux et illustre comment le télétravail modifie le rôle du manager et le lien à l'organisation. Plus précisément, il s'attache à décrire l'enjeu essentiel que représente le télétravail pour le contrôle. Ces différentes dimensions – rôle, implication organisationnelle et contrôle – constituent autant de défis pour la gestion du personnel dans l'entreprise, appelée à prendre un caractère stratégique dans ces matières. Enfin, ce chapitre propose une synthèse des dimensions à prendre en compte préalablement à la mise en place du télétravail dans une organisation.

1. Impact potentiel du télétravail sur la relation d'emploi

Comme il a été rappelé dès le début de cet ouvrage, le télétravail s'inscrit dans une certaine évolution de la scène du travail, de l'emploi et du management. Dès le premier chapitre, quatre vagues de changement ont été identifiées : la flexibilité, l'individualisation et l'autonomie, la diffusion des TIC et l'émergence des notions de compétence, de connaissance et d'employabilité. L'analyse de l'impact du télétravail sur la relation d'emploi s'inscrit dans ce cadre précis et se concrétise dans les notions de (1) transfert de risques, (2) de nouvelle perception du temps, et (3) de stress.

1. Le télétravail contribue à transférer certaines responsabilités, dont celles de la gestion du temps et de l'organisation du travail. Certains auteurs voient dans cette tendance une évolution « naturelle » du travail flexible qui n'est guère remise en question. Ce transfert n'en est pas moins symptomatique de l'évolution d'une relation d'emploi qui intègre la distance et devient ainsi de plus en plus indépendante du lieu et du temps de travail. Cet exercice du travail à distance amène également le salarié à prendre davantage l'initiative en matière de communication et de coordination.

Ce transfert de responsabilités de l'entreprise vers le travailleur peut s'accompagner d'un transfert de risques qui va dans le même sens. Sans accord formel ou amendement au contrat de travail, le travailleur prend en charge une série de risques et de coûts : les frais d'infrastructure (chauffage, électricité, aménagement, etc.), la maintenance du matériel informatique, certains risques indirects pour la santé et le bien-être. Par exemple, un télétravailleur à domicile consacrera du temps et de l'énergie à son activité professionnelle même lorsqu'il est malade. Ce transfert de risques sur le travailleur est surtout lié au caractère informel du télétravail. Il correspond, pour certains, à un glissement de la relation d'emploi vers une relation qui s'inscrirait davantage dans une logique commerciale. Au-delà de ces considérations, il est certain que cette responsabilisation accrue des travailleurs, combinée à une certaine « déspatialisation », peut aller de pair avec un accroissement du stress.

2. La conception différente du temps est un autre facteur d'évolution de la relation d'emploi. Si ce rapport au temps n'est pas confiné à l'univers du travail, ce dernier a cependant un rôle structurant pour l'ensemble des temps sociaux. Les organisations exigent l'adaptabilité, la réactivité, la capacité à travailler dans l'urgence. Cette exigence accrue de flexibilité se traduit par un accroissement de la disponibilité temporelle au détriment des frontières qui séparent la sphère privée de la sphère professionnelle⁷⁸.
3. La croissance du stress peut être une des conséquences que ces transformations. En effet, le transfert de certaines responsabilités organisationnelles sur les travailleurs peut être perçu comme un vec-

⁷⁸ Taskin L. et Schots M., 2004, op. cit.

teur d'intensification du travail, voire d'accroissement de la charge mentale du travail⁷⁹, ceci dans un contexte où le télétravailleur se trouve « déspatialisé », et donc, dans une certaine mesure, isolé du groupe professionnel.

Toutefois, un point de vue différent consiste à démontrer que le télétravail diminue le stress puisqu'il accorde plus d'autonomie et de flexibilité dans la gestion du temps et qu'il permet, entre autres, d'éviter le stress lié aux problèmes de mobilité. Ce point de vue ressort d'enquêtes internes de satisfaction menées dans les entreprises qui développent et pratiquent le télétravail. De nombreuses recherches associent ainsi volontiers télétravail et management par objectifs, notamment pour déterminer les impacts du télétravail sur le stress⁸⁰. Le management par objectifs aurait le mérite de définir les résultats à atteindre de manière précise, ce qui éliminerait une source potentielle de stress pour le travailleur⁸¹.

Entre un accroissement de la charge mentale et une meilleure définition des résultats, les opinions divergent. Le télétravail contribue-t-il à réduire ou à augmenter le stress ? La question reste ouverte et la réponse sera fonction des caractéristiques de chaque situation. Différentes sources de stress peuvent intervenir : les facteurs de stress liés à l'environnement physique de travail (bruit, lumière, espace, etc.) ; les facteurs de stress liés au contenu du travail ; les facteurs de stress liés au climat relationnel. Il s'agit de sources de stress qui dépendent du travail lui-même, des conditions de travail en général et du management en particulier. Enfin, il existe également des sources de stress extérieures, liées à la vie hors travail et à la capacité de la personne à résister au stress.

⁷⁹ Gollac M. et Volkoff S., « Citius, altius, fortius, l'intensification du travail », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 1996 ; Gollac M. et Volkoff S., *Les conditions de travail*, La Découverte, Coll. Repères, Paris, 2000 ; Fernex A., « Intensité du travail : définition, mesure évolutions. Premiers repérages », in *Etudes et recherches de l'Iseres*, 169, 1998.

⁸⁰ Konradt U., Hertel G. et Schmooch R., « Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers », in *European journal of work and organizational psychology*, 2003, 12(1), p. 61-79.

⁸¹ Vandenbrande T. et al., 2003, op. cit.

Cependant, la véritable question qu'il importe de se poser n'est pas de savoir si le télétravail augmente ou diminue le stress, mais bien s'il permet vraiment de mieux maîtriser les pressions temporelles.

2. Le contrôle, un éternel tabou

Pour les entreprises développant le télétravail ou désireuse de le faire, le contrôle constitue une zone d'ombre. Comment contrôler le travailleur à distance ? Comment savoir s'il travaille réellement et comment savoir ce qu'il fait ? Le lieu de travail représente la visibilité (la possibilité d'observer le travailleur) et la présence (la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues)⁸² des travailleurs ; les deux sont des composantes fondamentales de l'exercice traditionnel du contrôle managérial. Le télétravail modifie la visibilité et la présence des travailleurs et affectent la coordination des équipes de travail et l'exercice du contrôle.

Le contrôle est à l'origine de la gestion des ressources humaines. L'ère productive est marquée par le recours quasi exclusif au type de contrôle personnalisé exercé tantôt par les maîtres de la corporation, le tisserand ou le chef d'atelier. La révolution industrielle a provoqué une certaine rupture dans l'exercice du contrôle, en combinant un contrôle personnalisé (celui du contremaître) à un contrôle mécanique (celui des machines). À la fin du XIX^e siècle, de violents conflits sociaux ont éclaté dans les pays industrialisés et ont remis en cause le contrôle personnalisé, incarné par le « petit chef ». C'est à cette époque que l'administration du personnel a vu le jour, avec une mission de contrôle évidente⁸³. Ancrée dans une vision juridique de la main d'œuvre, l'administration du personnel va contrôler l'exercice du travail par des règles et des procédures que le contrat de travail ou les règlements d'ordre intérieur ont en partie incarné. La gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui dans les entreprises est restée fidèle à cette tradition de contrôle. Le développement des politiques et des pratiques d'évaluation du personnel, de gestion des compétences ou de sélection sont l'expression de l'exercice d'un contrôle qui tend à être plus individualisé, diffus et multiple, en se reposant notamment sur de nouveaux moyens comme les technologies de l'information et de la communication.

⁸² Felstead A., Jewson N. et Walters S., « Managerial control of employees working at home », in *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 2003, p. 241-264.

⁸³ Brouwers I. et al., *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck, 1997.

De nombreuses questions émergent. Faut-il baser le contrôle sur la mesure du temps de travail, héritée de l'administration du personnel, et dès lors contrôler le travail – et le travailleur – en fonction d'obligations de moyens plutôt que de résultats ? Quels critères objectifs de contrôle doit-on mobiliser ? Que doit-on contrôler et mesurer ? Ces questions amènent à préciser la notion de contrôle. Les travaux auxquels nous nous référons s'inspirent du courant anglo-saxon du *management control*. Selon ces analyses, le contrôle de gestion est envisagé, au-delà de son acception étroite de vérification (entre le prescrit et le réalisé), plutôt en tant que maîtrise de la gestion, c'est-à-dire « le fait d'avoir la situation sous contrôle »⁸⁴. Dans cette optique, toute information portant sur l'activité de travail revêt une importance capitale (temps, résultats, visibilité, rapports, emploi du temps, etc.) et peut constituer une base de données pouvant servir au contrôle, de manière explicite ou pas. Dans les multiples travaux que nous avons pu mener autour du thème du télétravail, le contrôle apparaît de manière récurrente comme une problématique sensible au sein des entreprises.

2.1. Des modes de contrôle multiples

Il existe différentes formes, modalités et sources de contrôle. Trois formes principales de contrôle peuvent être distinguées⁸⁵ : le *contrôle administratif*, qui veille à ce que le comportement des individus se rapproche d'objectifs fixés. Ce type de contrôle se décline souvent dans les diverses procédures de supervision développées par la gestion des ressources humaines (entretiens d'évaluation, *feedbacks*, rapports d'activités, etc.). Le *contrôle social*, qui est davantage centré sur la cohésion sociale des groupes et le sentiment d'appartenance (contrôle des pairs, culture, partage des valeurs, etc.). Enfin, l'*autocontrôle*, qui est quant à lui assuré par l'individu de manière spontanée.

Les modes de contrôle se comprennent, dès lors, comme une mosaïque complexe de tactiques qui s'entremêlent et se superposent. Le contrôle est contingent à l'organisation, à son histoire et à ses projets. À cet égard, plusieurs recherches constatent que les transformations de fond que nous identifions dans le chapitre I font apparaître « de nouvelles contraintes sur les organisations qui semblent légitimer la mise en œuvre de règles de contrôle

⁸⁴ De Rongé Y., « L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion », in *Recherches sociologiques*, 2002, 1, p. 3-26.

⁸⁵ Deffayet S., « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », in *Recherches sociologiques*, 2002, 1, p. 27-48.

recomposées⁸⁶. » Parmi les transformations en cours en matière d'organisation du travail, il apparaît que les TIC renforcent le contrôle par la formalisation et la standardisation⁸⁷, entre autres, par le développement de nouvelles procédures et contraintes d'action (ERP, intranets, groupware, agendas partagés, etc.).

2.2. Télétravail et contrôle : un faux problème ?

La question clé en matière de contrôle par rapport au télétravail est l'évaluation des impacts sur les modes et la nature du contrôle. Le télétravail diminue-t-il le contrôle par la distance qu'il induit entre l'organisation et le travailleur ? Au contraire, en s'appuyant sur les TIC, autorise-t-il une « traçabilité » plus grande de l'activité du travailleur ? Ou encore, le télétravail est-il associé à une subordination plus grande du travailleur, jusque dans sa vie privée, au nom d'une emprise grandissante de l'organisation ?

Pour répondre à ces questions, nous disposons de peu d'études empiriques. Cela s'explique par la complexité du thème mais aussi par la sensibilité du sujet, qui rend difficile l'accès des chercheurs au terrain. Cependant, les résultats de recherches dont nous disposons convergent et démontrent que l'impact du télétravail sur le contrôle et l'autonomie est finalement très limité. Dimitrova⁸⁸ analyse le passage d'un mode d'organisation du travail traditionnel au télétravail à partir de différents groupes professionnels. Pour chacun de ces groupes — approvisionnement, commande, représentants commerciaux et directeurs des ventes — le passage au télétravail a principalement engendré des modifications au niveau de la gestion du temps, en rendant les horaires de travail individualisés et plus irréguliers. Pour le reste, les différentes formes de contrôle sont demeurées semblables pour chacun de ces groupes professionnels. Au terme d'une période d'adaptation de quelques mois durant laquelle un contact plus fréquent a été établi entre les travailleurs et leur supérieur, globalement, c'est à une reproduction des formes de contrôle que l'on assiste.

⁸⁶ Deffayet S., 2002, op. cit., p. 28.

⁸⁷ Kalika M., « Le management est mort : Vive le e-management », in *Revue française de gestion*, juillet-août 2000, p. 68-74.

⁸⁸ Dimitrova D., 2003, op. cit.

Dans une recherche similaire, Deffayet⁸⁹ isole, quant à elle, un impact intéressant du télétravail sur la relation d'emploi. Elle montre que le passage au télétravail, accompagné d'une multiplication des formes de contrôle administratif, aboutit à une remise en question de la relation managériale et du rôle du supérieur. Son étude, réalisée dans une société d'audit et de conseil technique, montre comment les ingénieurs de l'organisation délégitiment le rôle de leur manager qui, de son côté, multiplie les demandes d'information et de *feedbacks*. Ces nouveaux télétravailleurs, se sentant autonomes et gérant seuls leur emploi du temps, perçoivent mal l'immixtion de leur manager dans leur travail. Fait original, Deffayet montre que les travailleurs sont demandeurs de davantage de contrôle, mais sous forme d'encadrement (contrôle qualitatif) et non de surveillance (contrôle quantitatif). Cette distinction entre d'une part, un pilotage managérial de type « surveillance » à partir de critères quantitatifs en aval de l'action et d'autre part, un échange apportant soutien et encadrement en amont des décisions à prendre rend compte de l'importance du management, des relations sociales et de la confiance dans les situations de télétravail.

Les scénarii que nous envisagions au début de cette section concernant la modification des modes de contrôle demeurent plausibles. Cependant, par rapport aux contextes spécifiques considérés (organisation, secteur d'activité, catégorie de travailleurs, etc.), déterminer si le télétravail introduit plus ou moins de contrôle est un questionnement insuffisant. Tout d'abord, parce que la mise en oeuvre du télétravail doit répondre à une stratégie d'entreprise. En fonction du cadre stratégique et donc des objectifs qui sont poursuivis avec la mise en oeuvre du télétravail, la fonction de contrôle de l'organisation peut, ou pas, s'en trouver modifiée. Transformer le contrôle n'est pas un objectif stratégique lié au télétravail.

Il importe ensuite de prendre en compte les contextes spécifiques à chaque organisation. Les travailleurs ne sont pas comparables ; leurs portefeuilles de compétences, leurs niveaux de responsabilité, leurs fonctions et leurs motivations à télétravailler ne sont pas équivalents. Les organisations se distinguent également par leur mode de fonctionnement, leurs valeurs, leur *business* et leur positionnement sur le marché. Les formes et les modalités de télétravail ne sont pas, non plus, toujours comparables (caractère négocié, formel, informel, fréquence du télétravail, perception du télétravail, etc.). Sans entrer dans la question du caractère « télétravaillable » des activités –

⁸⁹ Deffayet S., 2002, op. cit.

qui est un réel préliminaire à tout développement du télétravail –, il faut donc rappeler que les motivations et les modalités de mise en œuvre du télétravail sont diverses et propres à chaque organisation. Une entreprise flexible, active dans le secteur des TIC, ayant une structure hiérarchique plate, un management par objectifs, des travailleurs très qualifiés et une culture forte ancrée autour des valeurs de loyauté, de confiance et d'excellence, pourrait choisir le télétravail pour des raisons propres et l'implémenter conformément à ce qui a déjà été écrit au sujet des travailleurs de la connaissance. À côté de cette évidence, d'autres types d'organisations peuvent opter pour le télétravail, pour d'autres raisons stratégiques et pour d'autres catégories de travailleurs. C'est le cas de certaines banques ou entreprises industrielles, que l'on associe plus volontiers à des structures bureaucratiques. Dans ces organisations, des catégories de travailleurs sont soumises à d'autres modes de management et le contrôle du travail se réalise conformément aux règles du contrat de travail (c'est-à-dire par la mesure du temps travaillé). Pourtant, certaines de ces organisations proposent également le télétravail à leurs collaborateurs. Si l'on peut anticiper un certain choc culturel, le télétravail existe néanmoins et est soumis à d'autres modes de contrôle que dans le cas de l'entreprise flexible décrite plus haut. Il n'y a donc pas une solution unique pour le contrôle et la gestion du travail à distance.

Enfin, la perception du contrôle est également liée au type de relation managériale et de relations sociales en vigueur dans l'organisation. À cet égard, et quel que soit le type d'organisation cette fois, la *confiance* apparaît être le facteur clé à la base des expériences de télétravail réussies.

2.3. Confiance, contrôle et autonomie

L'accent mis sur la confiance peut paraître évident. Pourtant, tout manager et tout théoricien sait que la confiance tient à peu de choses. Pour les uns, c'est avant tout une histoire de mots, de discours, de climat et de qualités personnelles ; pour les autres, c'est une notion qui, sous l'influence de certains travaux de recherche en psychologie, a perdu tout sens concret et empirique. La confiance demeure néanmoins une qualité humaine qu'il faut savoir inspirer et entretenir. Toutefois, pour toute organisation d'une certaine taille réceptive au télétravail, une politique de gestion des ressources humaines basée essentiellement sur la confiance relève de la gageure. Selon des résultats de recherche récents, la combinaison d'une confiance élevée (c'est-à-dire d'un faible degré de contrôle) et d'une autonomie relativement élevée s'avère d'ailleurs avoir des effets négatifs sur la performance des travail-

leurs⁹⁰. La confiance n'élimine donc pas le contrôle. La question récurrente reste bien : comment contrôler des travailleurs à distance ? L'enjeu sous-jacent est une évaluation coût/bénéfice. Qu'est-ce qui est perdu et qu'est-ce qui est gagné ?

Finalement, si tous s'accordent plus ou moins à reconnaître l'importance de la relation managériale dans le cas du télétravail, le réflexe de l'entreprise reste trop souvent focalisé sur le risque de perte de maîtrise sur le travail réalisé et sur le travailleur. Les managers peuvent ainsi se trouver pris dans un jeu paradoxal. D'une part, ils présentent le télétravail comme étant une source d'autonomie et de responsabilisation, mais d'autre part, ils peuvent être tentés de renforcer les procédures de contrôle. De plus, avec le potentiel des TIC, en présence ou à distance, il est possible de développer des batteries d'indicateurs sur la manière dont les salariés s'acquittent de leurs tâches. Dès lors, le télétravail nécessite le développement de politiques de gestion des ressources humaines adaptées et renouvelées, capables de soutenir les changements induits par le télétravail dans la gestion de l'organisation, notamment en matière de contrôle. La fonction « personnel » est donc appelée ici à remplir le rôle d'agent de changement⁹¹.

3. La nécessité de gérer les ressources humaines à distance

La prise en compte de la relation d'emploi amène à s'intéresser à des notions diverses (contrôle, relation managériale, confiance, rôle du manager, compétence, communication, etc.) qui sont toutes des composantes clés des politiques de gestion des ressources humaines. C'est à travers cette dimension que le télétravail prend son sens comme projet d'organisation plutôt que comme projet technologique.

La gestion des ressources humaines se voit de plus en plus souvent confier la mission stratégique de répondre à diverses pressions de l'environnement (politique clientèle, urgence, flexibilité, etc.) et voit, à cet égard, son champ d'action s'élargir sans cesse⁹². Compte tenu de la singularité des contextes

⁹⁰ Langfred C.W., « Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams », in *Academy of Management Journal*, 47(3), 2004, p. 385-399.

⁹¹ Ulrich D., *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business Press, 1997.

⁹² Lepak D.P. et Snell S.A., « Virtual HR : Strategic human resource management in the 21st century », in *Human Resource Management Review*, 8(3), 1998, p. 215-234.

organisationnels, il est donc important que les responsables des ressources humaines s'impliquent dès le départ dans les projets de télétravail en proposant, entre autres, rapidement une évaluation des incidences sur le capital humain de l'entreprise. Trop souvent, dans beaucoup de domaines, les responsables des ressources humaines se voient confier des missions de « pompiers » quand les problèmes humains apparaissent. Dans la perspective actuelle des ressources humaines stratégiques, l'implication du management humain dans les projets de télétravail doit se faire en amont des décisions, tout au long de la mise en œuvre et dans le suivi des télétravailleurs après la concrétisation du projet. Ceci devrait permettre d'identifier l'ensemble des enjeux, à la fois économiques mais aussi humains : analyse des coûts, communication, coordination, formation avant, pendant et après, socialisation, contrôle, implication, isolement, etc.

D'une part, on peut attendre du HR-Manager que dans son rôle de partenaire stratégique il soit à même d'éclairer le rôle stratégique du télétravail pour l'entreprise et qu'il soit assez informé pour pouvoir en évaluer l'importance ; et d'autre part, que dans son rôle de soutien et de facilitateur, il soit en mesure de guider l'implémentation du télétravail d'une manière professionnelle⁹³.

Lors de la mise en place du télétravail, la communication apparaît être une variable de succès essentielle. Les questions les plus élémentaires doivent trouver rapidement une réponse claire : qu'est-ce que le télétravail, pourquoi le proposer ou l'imposer, à qui s'adresse-t-il, etc. ? L'identification d'une personne en charge du projet peut revêtir un caractère rassurant pour les travailleurs. Outre la mission d'information sur les modalités de télétravail, la communication revêt un rôle essentiel pour démystifier le télétravailleur et éviter les soupçons. Les travailleurs sur sites peuvent penser que leurs collègues qui travaillent à distance profitent de l'arrangement pour s'occuper de leurs enfants ou prendre des congés. Les télétravailleurs, parce qu'ils sont à distance, peuvent développer un sentiment de marginalisation ou d'oubli, se sentant maintenu dans une zone perçue comme périphérique⁹⁴.

⁹³ Walrave M. et Dens E., *Tijd voor telewerk*, Mechelen, Kluwer, 2003, p. 80-81 (notre traduction).

⁹⁴ Cocula F. et Frédy-Planchot A., « Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration », in Autissier D. et Wacheux F. (dir), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2001.

À court terme, un management réussi du télétravail repose beaucoup sur la communication, l'implication des travailleurs, le soutien de la direction, la sélection des candidats et la formation⁹⁵. À moyen et long terme, la pérennité du télétravail semble dépendre de la capacité à gérer les ressources humaines à distance (cf. encadré 4). Il existe, en effet, un risque de voir « le travail à distance induire une certaine distance par rapport au travail ». Comment maintenir l'implication dans l'organisation de travailleurs, en partie à distance ? Comment faire partager des valeurs et une culture à des membres dispersés ? Comment intégrer de nouvelles recrues dans un environnement où le télétravail est fort développé ? Ces questions résument certains résultats de recherche qui montrent que l'implication des télétravailleurs dans l'organisation est moindre que celle de leurs collaborateurs qui n'ont pas recours au télétravail. Connaissant le lien entre l'implication et la performance au travail, les responsables des ressources humaines doivent s'attacher à développer et adapter des méthodes de socialisation (formations, événements divers, *team building*, *happy hours*, etc.) qui puissent répondre au besoin naturel d'identification et de communication des individus.

En conclusion, le télétravail semble soulever des facteurs de changement, en plus d'en constituer un à part entière. Ces changements peuvent être la source d'impacts négatifs pour le travailleur (stress, incertitude, charge mentale, etc.) et pour l'employeur (rupture de cohérence organisationnelle, perte de loyauté, etc.). Pour en faire une expérience réussie, il est important de *gérer* le télétravail. Traditionnellement, la fonction ressources humaines a toujours été garante du contrat social, avec pour mission notamment l'intégration des hommes et des femmes dans l'organisation. La « déspatialisation » des travailleurs modifie inévitablement la manière d'atteindre cet objectif d'intégration et appelle des politiques et des outils adaptés à cette nouvelle donne organisationnelle. En guise de premier pas, l'encadré qui suit propose une synthèse des principales dimensions à prendre en compte pour la mise en œuvre du télétravail.

⁹⁵ Les facteurs de succès que nous citons s'assimilent à ceux traditionnellement avancés en matière de gestion de projets. Il est toutefois important de noter que le télétravail ne correspond pas toujours à un projet mis en place de manière *top-down*. Dès le milieu des années 90, le télétravail a souvent fait l'objet de démarches *bottom-up*.

**ENCADRÉ 4 : SYNTHÈSE DES PRINCIPALES DIMENSIONS À
PRENDRE EN COMPTE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL**

0. OPPORTUNITÉ

L'organisation ou l'unité est-elle un terrain adapté au développement du télétravail ?

- ⇒ Prise en compte des caractéristiques organisationnelles : secteur, type d'activité, culture, taille de l'organisation, hiérarchie, type de contrôle, utilisation des TIC, etc.
- ⇒ Au plus l'organisation compterait d'unités de production différentes, au plus l'usage de l'informatique serait répandu et au plus la hiérarchie serait plate et les travailleurs autonomes, au plus le télétravail aurait l'opportunité de se développer.

1. OBJECTIFS

Pourquoi développer le télétravail ? Quelles en sont les motivations ?

- ⇒ Mise à plat des objectifs recherchés par le développement du télétravail : bien-être des travailleurs, réduction de coûts, accroissement de la productivité, mobilité, etc.
- ⇒ Identification des motivations des différents acteurs. Le télétravail doit permettre de rencontrer à la fois certaines attentes des travailleurs et de l'employeur.

2. QUELLE(S) FORME(S) DE TÉLÉTRAVAIL ?

A domicile, en bureau satellite ou télécentre, mobile ?

- ⇒ Prise en compte du contenu de l'activité professionnelle, des profils des travailleurs, des besoins et des demandes à rencontrer.

3. MISE EN PLACE

- ⇒ La mise en place du télétravail dans l'entreprise nécessite un maximum de concertation entre le management et les travailleurs, ainsi que le soutien du top-management.
- ⇒ La mise en place nécessite la participation active de la fonction ressources humaines de l'organisation.

3.1. Communication

- ⇒ Importance de la communication sur le télétravail : sur les motivations, les changements induits, les procédures.
- ⇒ L'effort de communication s'adressera également aux non-télétravailleurs pour démystifier le télétravail et éviter les mauvaises perceptions.

3.2. Encadrement des télétravailleurs

- ⇒ Importance de la formation (gestion du temps, organisation, etc.).
- ⇒ Règlement clair des aspects pratiques (équipement, etc.).
- ⇒ Dispositifs spécifiques de socialisation (moments de rencontre, événements, coaching, etc.) ?
- ⇒ Contrôle adapté à la tâche et à l'organisation (par résultat, temps de travail, etc.).
- ⇒ Suivi régulier (enquêtes satisfaction, « feedbacks », etc.).

4. QUELLE FORMALISATION ?

- ⇒ Distinguer les situations occasionnelles et régulières.
- ⇒ Clarifier les zones d'ombre possibles.
- ⇒ Des dispositifs légaux s'appliquent à de nombreuses situations de télétravail (domicile, bureau satellite, mobile) et des conventions collectives viennent adapter et compléter ceux-ci.

L'ESSENTIEL

- Le télétravail a un *impact potentiel sur la relation d'emploi*. Il peut aller de pair avec le *transfert* de certaines charges managériales sur le travailleur. Il peut être à la fois un facteur de réduction et d'augmentation du *stress* et de la charge mentale au travail.
- Le *contrôle* constitue un enjeu central du télétravail.
- Des résultats de recherche montrent que le télétravail peut conduire à un renforcement des modes de contrôle comme il peut les rendre inchangés.
- La relation managériale et le rôle du manager en particulier peuvent être amenés à évoluer suite à l'introduction du télétravail. Le rôle de la *confiance* demeure primordial dans le cadre de l'instauration du télétravail. Confiance et autonomie ne signifient pas pour autant diminution du contrôle.
- Les gestionnaires de ressources humaines sont appelés à gérer le télétravail de manière stratégique et spécifique. Cette *gestion de la distance* passe par le développement de politiques de communication, de concertation, de socialisation et d'accompagnement.

Conclusions

La vague silencieuse

Il aurait pu paraître superflu de proposer un nouvel ouvrage sur le télétravail mais la perspective abordée dans celui-ci se veut différente. Il ne s'agit pas de proposer un bilan ou un livre de recettes mais plutôt d'offrir un autre regard en insistant sur le caractère fondamentalement indissociable du télétravail et de son contexte. Cette perspective doit permettre d'envisager le télétravail non plus comme un élément extérieur aux entreprises, que l'on tenterait de greffer, avec un succès relatif, dans des organisations peu intéressées, mais bien comme un outil de flexibilité en train de prendre de plus en plus d'ampleur.

Le télétravail est fondamentalement ancré dans un contexte plus général de transformation des organisations, des manières de gérer les ressources humaines et d'organiser le travail. « Le télétravail fait partie de son temps. » Il peut paraître trivial de dresser ainsi le constat mais c'est dans ce sens qu'il convient d'appréhender le télétravail pour comprendre sa réalité et anticiper son devenir. Il ne doit pas être considéré comme un projet idéaliste, un peu dépassé, détaché du monde économique, et investi d'attentes jamais réalisées. Il doit être envisagé comme un outil de flexibilité qui s'impose dans les entreprises, sur le tas, au même titre que d'autres outils de flexibilité avant lui, comme le travail à temps partiel ou le travail intérimaire, par exemple. À ce titre, il présente les mêmes défis et les mêmes ambiguïtés que ces autres outils de flexibilité. Le télétravail fait partie d'une nouvelle donne économique, technologique et organisationnelle. C'est pour cette raison que cet ouvrage s'est intéressé au télétravail en même temps qu'au contexte qui lui sert de terreau. Les tendances de fond présentées dans le premier chapitre sont essentielles pour comprendre le développement du télétravail.

Cette contextualisation du télétravail amène à voir et à évaluer différemment les enjeux socio-économiques qui lui sont liés, comme, par exemple, les questions de productivité, d'efficacité et de qualité de vie. Il ne s'agit pas de réfléchir à la manière dont les technologies peuvent procurer de l'emploi à domicile à des mères de famille, créer de l'activité dans des zones à taux de chômage élevé, ou servir de substitut à une ligne de RER pour résoudre des problèmes d'embouteillage aux abords des grandes villes. Le télétravail

s'impose, petit à petit, dans des contextes spécifiques où il faut inventer des pratiques novatrices pour rencontrer des défis propres aux nouvelles organisations comme : la gestion des délais, des imprévus, de la disponibilité temporelle, l'accès à l'expertise, le travail en réseaux, la mobilisation des compétences, le travail « en temps réel ». Le télétravail est un outil qui contribue à apporter des réponses à ces défis. Le télétravail est aussi un dispositif qui intéresse les salariés de plus en plus soucieux de s'investir dans leur vie privée et pas exclusivement dans leur travail. De nombreux travaux récents démontrent, en effet, que les nouveaux entrants sur le marché du travail développent un rapport au travail différent de celui des générations précédentes. Le travail, s'il reste une valeur importante, n'est plus vécu comme un espace exclusif et privilégié de réalisation personnelle. La vie hors travail, et notamment la vie familiale ont pris une place grandissante. Dans un contexte où les exigences de disponibilité temporelle des travailleurs sont de plus en plus grandes, le télétravail est un arrangement qui permet de rencontrer les tensions entre vie professionnelle et vie privée.

Si l'on peut parler de vague silencieuse, c'est bien parce que le développement du télétravail ne se fait plus selon un modèle impressionniste, avec quelques taches floues ici et là. Le télétravail entre dans les entreprises à la manière dont Monsieur Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. S'il existe toujours des entreprises qui s'engagent dans le télétravail délibérément, à travers des démarches volontaires et dans le cadre d'accords collectifs, leur rang se voit grossi de toutes les autres entreprises qui, sur le tas, en réponse à des besoins et/ou des demandes, s'aventurent dans des pratiques, généralement informelles, de télétravail.

Pour ces raisons, l'ouvrage propose d'appréhender et de gérer le télétravail comme un outil de flexibilité et pas comme un projet technologique ou un projet essentiellement social⁹⁶. Le télétravail est un outil de flexibilité qui procure des marges de manœuvre par rapport à des situations problématiques. Ces marges de manœuvre sont potentiellement favorables aux salariés comme aux employeurs, mais, en même temps, elles peuvent aussi conduire à des dérives préjudiciables à chacune des parties. Ce sont les modalités de mise en œuvre du télétravail, ainsi que la nature de sa formalisation qui dé-

⁹⁶ Dans les projets d'insertion des personnes handicapées, le télétravail est un projet qui est d'abord social. Dans cette perspective, il a bien évidemment toute sa raison d'exister en tant que projet social. Nous n'avons pas traité cet aspect dans cet ouvrage car il mérite une attention spécifique. Les objectifs, la mise en œuvre, les critères d'évaluation et les acteurs concernés sont différents de ceux pris en compte dans cette publication.

termineront le caractère économiquement et socialement profitable du télétravail.

On peut, par exemple, faire un parallèle avec un autre outil de flexibilité, pour comprendre les enjeux du télétravail. Le travail à temps partiel a soulevé, et soulève encore dans une certaine mesure, des enjeux qui rappellent ceux du télétravail : le caractère contraint ou volontaire du temps partiel ; la gestion des horaires et de la disponibilité ; les perspectives de carrière ; l'insertion dans l'entreprise et le collectif ; la grande différenciation des situations (du tiers temps contraint aux quatre cinquièmes volontaires). Le travail à temps partiel a aussi été conçu comme un outil de flexibilité qui répondait à la fois aux besoins des entreprises et à une demande des salariés. Il s'est mis en œuvre avec certaines dérives également et, au fil du temps, a été l'objet d'une formalisation mieux adaptée.

Le télétravail, ce sont aussi de nouveaux défis pour la GRH. Il oblige les gestionnaires de ressources humaines à concrétiser une gestion à distance du travail et des salariés, à réévaluer les mécanismes de coordination et de contrôle, à trouver des compromis en matière de formalisation. Par rapport à ces enjeux, le terrain n'est incontestablement pas vide et la multiplication des expériences de télétravail ne peut que conduire à une maturation profitable de cette manière de gérer l'activité professionnelle.

Bibliographie

1. Ouvrages

- Beaujolin-Bellet R. et al. (eds), *Flexibilités et performances d'entreprises, régulation, Transformations du travail*, Paris, La Découverte, 2004.
- Boltanski L. et Chiapello È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999 (Essais)
- Brouwers I. et al., *Management humain et contexte de changement*, De Boeck, Bruxelles, 1997.
- Castells M., *La société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.
- Cocula F. et Frédy-Planchot A., « Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration », in Autissier D. et Wacheux F. (dir), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- Daniels K., Lamond D., et Standen P. (eds), *Managing telework*, London, Business Press, 2000.
- Everaere C., *Le Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.
- Gabriel Y. et Lang T., *The unmanageable consumer, Contemporary consumption and its fragmentations*, London, Sage, 1998.
- Gadrey J., *Nouvelle économie, nouveau mythe ?*, Paris, Flammarion, 2001.
- Galambaud B., *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Liaisons, 2001.
- Gauvin A. et Jacot H. (coordonné par), *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*, Paris, Liaisons, 1999.
- Gollac M. et Volkoff S., *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, 2000 (essais).
- Holman D. et Wood S., « The new workplace : an introduction », in Holman D., Wall T.D., Clegg C.W., Sparrow P. et Howard A. (eds), *The new workplace, A guide to the human impact of modern working practices*, London, Wiley, 2003.

- Jackson P.J. et van der Wielen J.M. (dir.), *Teleworking, International perspectives*, London, Routledge, 1998.
- Kalika M., Ledru M., Isaac H., Beyou C. et Josserand E., *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise?*, Paris, Liaisons, 2003.
- Konradt U., Schmooock R. et Mälecke M., « Impacts of telework on individuals, organizations and families-a critical review », in Cooper L. et Roberston I. (eds), *Organizational Psychology and Development*, London, Wiley, Chichester, 2000, p. 339-375.
- Lasfargues Y., *Technomordus – Technoexclus ?*, Paris, Les éditions d'organisation, 2000 (les échos).
- Le Duff R., Maisseu A. et Lassegue P., *Management technologique*, Paris, Sirey, 1991.
- Lemaire L., *Systèmes de gestion intégrés, Des technologies à risques ?*, Paris, Liaisons, 2003.
- Reich R., *Futur parfait, progrès technique, défis sociaux*, Paris, Village Mondial, 2001.
- Reich R., *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1993.
- Robert F., *(Télé)travail à domicile : enjeux et aspects juridiques*, Bruxelles, Larcier, 2004.
- Schots M. et Taskin L., « Analyse comparée des flexibilités en Europe : Quelles logiques derrière les pratiques ? », In de Nanteuil-Miribel M. et El Akremi A. (eds) *Une autre flexibilité. Travail, emploi, organisation en débat*, Paris, ERES, (à paraître, 2005).
- Toffler A., *La troisième vague*, Paris, Denoël, 1980.
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business Press, 1997.
- Aubert N., *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.
- Vendramin P. et Valenduc G., *Internet et inégalités, Une radiographie de la fracture numérique*, Bruxelles, Labor, 2003.
- Vendramin P. et Valenduc G., *L'avenir du travail dans la société de l'information – enjeux individuels et collectifs*, Paris, L'Harmattan, décembre 2000.
- Vendramin P. et Valenduc G., *Technologies et flexibilité*, Paris, Liaisons, 2002 (Entreprises et Carrières).

Walrave M. et Dens E., *Tijd voor telewerk*, Mechelen, Kluwer, 2003.

2. Articles

Allen D.G., Renn R.W. et Griffeth R.W. «The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries», in *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 2003, p. 125-163.

Atkinson J., « Manpower strategies for flexible organization » in *Personnel management*, august 1984, p. 32-35.

Bailey B.E. et Kurland N.B., « A review of telework research : Findings, new directions and lessons for the study of modern work », in *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p. 383-400.

Baruch Y. et Nicholson N., « Home, sweet home : requirements for effective home working », in *Journal of general management*, vol. 23(2), 1997, p. 15-30.

Baruch Y., « Teleworking, Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers », in *New Technology, Work and Employment*, 14(1), 2000, p. 18-31.

Bélanger F., « Workers' propensity to telecommute, An empirical study », in *Information & Management*, 35, 1999, p. 139-153.

Daniels K., Lamond D., et Standen P., « Teleworking : Frameworks for organizational research », in *Journal of Management Studies*, 38, 2001, p. 1151-1185.

De Rongé Y., « L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion », in *Recherches sociologiques*, 2002, 1, p. 3-26.

Deffayet S., « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale », in *Recherches sociologiques*, 2002, 1, p. 27-48.

Degryse C., « Télétravail, les employeurs font de la résistance » in *Démocratie*, 24 (décembre 2003).

Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », in *Revue française de gestion*, 1996, p. 86-108.

- Devos V. et Taskin L., « Entre individualisation et autonomie contrôlée, Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », in *Revue française de gestion*, à paraître, 2005
- Di Martino V. et Wirth L. « Telework : A new way of working and living », in *International Labour Review*, 129(5), 1990, p. 529-554.
- Dimitrova D., « Controlling teleworkers, Supervision and flexibility revisited », in *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 2003, p. 181-195.
- Feldman D.C. et Gainey T.W., « Patterns of telecommuting and their consequences », in *Human Resource Management Review*, 7, 1997, p. 369-388.
- Felstead A., Jewson N. et Walters S., « Managerial control of employees working at home », in *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 2003, p. 241-264.
- Fernex A., « Intensité du travail : définition, mesure évolutions. Premiers repérages », in *Etudes et recherches de l'Iseres*, 169, 1998.
- Gilbert P., « (N)TIC et changement organisationnel », in *cahier du GREGOR*, IAE Paris, 2001.
- Gollac M. et Volkoff S., « Citius, altius, fortius, l'intensification du travail », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 1996 .
- Hamon-Cholet S. et Rougerie C., « La charge mentale au travail, Des enjeux complexes pour les salariés », in *Economie et Statistique*, n° 339-340, p. 243-255, 2000.
- Kalika M., « Le management est mort : vive le e-management », in *Revue française de gestion*, juillet-août 2000, p. 68-74.
- Konradt U., Hertel G. et Schmoock R., « Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers », in *European journal of work and organizational psychology*, 2003, 12(1), p. 61-79.
- Langfred C.W., « Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams », in *Academy of Management Journal*, 47(3), 2004, p. 385-399.
- Léonard E. et Taskin L., *Les nouveaux modes de gestion des entreprises*, Conférence CSC, Mons (Belgique), mars 2003.

- Lepak D.P. et Snell S.A., « Virtual HR, Strategic human resource management in the 21st century », in *Human Resource Management Review*, 8(3), 1998, p. 215-234.
- Louart P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », in *Revue française de Gestion*, 1996, p. 74-85.
- Martinez E., « Les disponibilités temporelles dans les organisations flexibles du travail », document de travail, séminaire de l'école doctorale *Sociologie de l'action organisée*, Bruxelles, 2 octobre 2003.
- Mokhtarian P.L., Bagley M.N. et Salomon I., « The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints », in *Journal of the American Society for Information Science*, 49, 1998, p. 1115-1134.
- Musson G. et Tietze S., « Working from home, Renegotiating the psychological contract », in *7th Conference on International Human Resource Management*, Limerick, Ireland, 4-6th June 2003.
- Olson M.H. et Primps S.B., « Working at home with computers, Work and nonwork issues », in *Journal of Social Issues*, 40(3), 1984, p. 97-112.
- Pavé F., « Les NTIC, moteurs ou prothèses du changement ? », in *Le journal de l'école de Paris*, 38, 2002, p. 34-41.
- Peiperl M.A. et Baruch Y., « Models of careers : back to the square zero », in *Organizational Dynamics*, 25(4), 1997, p. 7-22.
- Peters P., Tijdens K.G. et Wetzels C., « Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption », in *Information & Management*, 41, 2004, p. 469-482.
- Shamir B. et Salomon I., « Work-at-home and the quality of working life » in *Academy of Management Review*, 10(3), 1985, p. 455-464.
- Taskin L. et Delobbe N., « Conséquences de la pratique du télétravail, Vers une désocialisation ou une nouvelle forme de socialisation ? », in Karnas, Vandenberghe et Delobbe (eds), *Bien-être au travail et transformations des organisations*, PUL, Louvain-la-Neuve, 2002.
- Taskin L. et Schots M., « Quelle relation d'emploi dans l'entreprise flexible ? », in *Economies et sociétés*, à paraître, 2004.
- Taskin L., « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII(1), 2003, p. 81-94.

- Taskin L., « Télétravail et organisation, Les mythes d'une success story », in *Revue Gestion* 2000, 2, 2003, p. 113-125.
- Thévenet M., « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », in *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 1999.
- Thuderoz C., « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », in *Revue française de Sociologie*, XXXVI-2, 1995, p. 325-354.
- Tietze S., « When 'work' comes 'home', Coping strategies of teleworkers and their families », in *Journal of Business Ethics*, 41, 2002, p. 385-396.
- Tremblay D.G., « Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH », in *Revue de gestion des ressources humaines*, 42, 2001, p. 2-14.
- Valenduc G. et Vendramin P., *Numéro spécial télétravail*, trimestriel *La Lettre EMERIT*, 27 (janvier 2001). Disponible sur www.ftu-namur.org/EMERIT/
- Valenduc G. et Vendramin P., « Telework : from distance working to new forms of flexible work organisation » in *Transfer – European review of labour and research*, vol. 7, n° 2, Summer 2001, pp. 244-257.
- Vendramin P., « Petits arrangements avec le temps », in *Tempos*, 1, Paris, Institut Chronopost, 2004.

3. Rapports

- Commission européenne, *Croissance, compétitivité, emploi : les défis et perspectives pour le XXIème siècle* (Livre blanc), Bruxelles, 1994.
- Commission européenne, *L'Europe et la société de l'information planétaire*, Rapport Bangemann, Bruxelles, 1994.
- European Commission, *Employment in Europe 2003*, Brussels, 2003.
- de Nanteuil-Miribel M., Léonard E., Schots M. et Taskin L., *Les flexibilités en Europe : pratiques, décisions, négociations*, Dossier de l'IST n°22, Louvain-la-Neuve, PUL, 2004.
- Goudswaard A. et de Nanteuil-Miribel M., *Flexibilité et conditions de travail*, FEACVT, Dublin, 2000.
- MITEL, *The MITEL Report*, 1998, www.mitel.com

- Vandenbrande T., Pauwels F., Maenen S. (HIVA/KUL) Valayer C., Van Binst P. (ULB), *Uitgevoerd op afstand, onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*, Service fédéral de programmation de la politique scientifique, Bruxelles, Novembre 2003.
- Vendramin P. et Valenduc G., *Technologies de l'information et de la communication, qualité du travail et emploi*, Rapport pour le Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.
- Weissbach H-J., *Telework regulation and social dialogue*, Euro-Telework Thematic Report n° 1, ETUC, Brussels, November 2000.

4. Enquêtes

- Empirica, *SIBIS report n°5: work, employment and skills*, SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), European Commission, 2003.
- ECATT, *Telework Data Report (population survey)*, Report for the European Commission, Empirica, Bonn, Aug. 2000. Disponible sur www.ecatt.com
- Enquête 2003 réalisée par l'Institut Chronopost/Ipsos. Les résultats de l'enquête sont publiés dans une revue trimestrielle thématique *Tempos*, 1 (janvier 2004), www.institut-chronopost.bisystem.com/institut
- Enquête 2004 de l'Institut Chronopost/Ipsos, www.institut-chronopost.bisystem.com/institut. À paraître dans revue *Tempos* 3 et 4.
- Emergence, (Estimation and mapping of employment relocation in a global economy in the new communication environment), 2002, <http://www.emergence.nu>
- Enquête Alcatel, www.alcatel.be/teletravail
- Enquête CNE-GNC, Stress, Bruxelles, 2003. <http://www.cne-gnc.be>
- Enquête MÉTIC, *Les trajectoires professionnelles dans les métiers de l'informatique*, Fondation Travail-Université, <http://www.ftu-namur.org>, à paraître en septembre 2004.
- Enquêtes citoyens et PME de l'Agence Wallonne des Télécommunications, 2002, 2003, www.awt.be
- FEACVT, *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*, EF/00/128/FR, 2001.

5. Sites internet

Association française du télétravail et des téléactivités,
<http://www.aftt.asso.fr>

Belgian Teleworking Association (BTA), <http://www.bta.be>

European telework associates, <http://www.europeantelework.com/>

European telework online, <http://www.eto.org.uk/>

Euro-telework association, <http://www.telework-mitri.org/>

e-Work, <http://www.ework-in-europe.com/>

http://europa.eu.int/comm/employment_social/

http://europa.eu.int/information_society/topics/ework

http://europa.eu.int/ISPO/topics/i_telework.html

<http://www.workingfromanywhere.org/>

Pajamanation, <http://www.pajamanation.be>

Réseau Euro-Telework, <http://www.euro-telework.org>

<http://www.emergence.nu>

<http://www.europa.eu.int/eeurope>

Table des matières

PRÉFACE	5
INTRODUCTION	11
 CHAPITRE I	
CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU TÉLÉTRAVAIL	15
1. Un contexte caractérisé par de multiples changements..	15
2. Les technologies de l'information et de la communication	17
3. Connaissance, compétence et employabilité	19
4. L'individualisation et l'autonomie	22
5. La flexibilité du travail et de l'emploi	24
6. Les temps flexibles	29
 CHAPITRE II	
LA DILUTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES NOUVELLES	
FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	31
1. Pour une approche inductive du télétravail	31
2. Petite histoire d'un concept attractif	33
3. Un changement de perspective : du potentiel technologique à l'organisation flexible	36
4. Le télétravail des années 2000	37
5. Le télétravailleur, un privilégié ?	43
6. Des effets limités sur la mobilité	45
7. Télétravail et nouvelles formes d'organisation	46
 CHAPITRE III	
LES MOTIVATIONS ET RÉTICENCES FACE AU TÉLÉTRAVAIL	51
1. Des motivations multiples	51
2. Les facteurs de développement du télétravail	52
2.1. Une efficacité organisationnelle partagée	54
2.2. Des risques liés à l'éloignement	56

3.	Des configurations de télétravail	59
3.1.	Les travailleurs de la connaissance.....	60
3.2.	Les autres travailleurs en col blanc	60
3.3.	Les travailleurs mobiles.....	61
3.4.	Les travailleurs indépendants	62
4.	Cercles vertueux et vicieux	63

CHAPITRE IV

NOUVEAUX RYTHMES DE TRAVAIL, GESTION DU TEMPS

ET TÉLÉTRAVAIL	67
1. La transformation des rythmes de travail	67
2. Le télétravail, solution et/ou problème ?	71
3. Télétravail et gestion du temps : les défis	73

CHAPITRE V

TÉLÉTRAVAIL FORMEL, TÉLÉTRAVAIL INFORMEL :

QUELLES PERSPECTIVES ?	77
1. La place croissante de l'informel	77
2. Télétravail et réglementations	80
3. Les enjeux de la formalisation.....	83

CHAPITRE VI

LE MANAGEMENT ET LA RELATION D'EMPLOI EN QUESTION.....

1.	Impact potentiel du télétravail sur la relation d'emploi.....	87
2.	Le contrôle, un éternel tabou	90
2.1.	Des modes de contrôle multiples.....	91
2.2.	Télétravail et contrôle : un faux problème ?.....	92
2.3.	Confiance, contrôle et autonomie.....	94
3.	La nécessité de gérer les ressources humaines à distance	95

CONCLUSIONS

LA VAGUE SILENCIEUSE	101
-----------------------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE	105
----------------------------	------------

TABLE DES MATIÈRES	113
---------------------------------	------------

