

# Réguler le télétravail de l'intérieur

Taskin, L. (2006). *Le télétravail en manque de régulation. Regards Economiques*, 37.

**Le télétravail est un mode d'organisation flexible du travail qui répond aux préoccupations du moment en matière de mobilité ou de qualité de vie. Essentiellement pratiqué de manière informelle, il appelle des modes de régulation spécifiques au sein des organisations, dans un cadre juridique renouvelé. La déspecialisation semble constituer l'enjeu de sa régulation et prend place au sein même des organisations.<sup>1</sup>**

et/ou temporelle, (b) la fréquence de l'arrangement et (c) l'usage des TIC. La combinaison de ces trois éléments descriptifs permet de distinguer le télétravail du travail à distance, plus large, ou du travail à domicile, qui ne suppose pas le recours aux TIC.

## Vers une nouvelle forme de flexibilité?

D'un point de vue historique et sociologique, le télétravail fait avant tout référence à un déplacement du lieu de l'exercice du travail qui peut d'ailleurs s'interpréter comme étant inverse à celui qui, à l'aube de la deuxième révolution industrielle, avait fait migrer les travailleurs de leur domicile et/ou atelier vers les usines et autres entreprises qui se développaient autour des villes.

### Définition

Le télétravail désigne aujourd'hui l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC.

Le télétravail se caractérise donc essentiellement par (a) la *distance*, soit une dispersion spatiale

### Prendre la mesure du télétravail

Parmi les études de référence récentes sur le télétravail, l'étude EcaTT (2000) a été la première à proposer une classification qui représente assez fidèlement l'évolution du travail à distance et sur laquelle se baseront de nombreuses enquêtes européennes ultérieures. Cette étude distingue cinq catégories de télétravail: (i) le *télétravail régulier à domicile* (plus de 20% du temps de travail total est presté à domicile); (ii) le *télétravail occasionnel à domicile* (moins de 20% presté à domicile); (iii) le *télétravail en télécentre* (et bureau satellite); (iv) le *télétravail mobile* (25% du temps de travail est presté en dehors du bureau ou du domicile); et (v) le *télétravail indépendant* (SOHOs (small office, home office) ou e-lancers).

### Une croissance européenne inégale

Les données les plus récentes dont nous disposons sont celles de l'enquête SIBIS dont les résultats ont été publiés en 2003 (Tableau 1). Cette enquête a été menée dans les quinze pays de l'Union euro-

péenne ainsi que dans les pays qui à l'époque, étaient encore candidats à l'adhésion. Elle utilise la même typologie qu'ECaTT et indique que le télétravail se développe modestement dans les pays du sud de l'Europe comme l'Espagne, la France et le Portugal, alors que plus de 20% de la population active des pays nordiques et des Pays-Bas ont adopté au moins une forme de télétravail. A ce titre, il faut noter que l'évolution n'a pas été la même pour toutes les catégories de télétravail; les progressions les plus fortes étant observées pour le télétravail indépendant, mobile et à domicile occasionnel, alors que le télétravail à domicile alterné stagnait.

**Tableau 1.**

Le télétravail en Europe (2003)

	n (x 1 000)	% des personnes en emploi
Allemagne	6 030	16,6
Angleterre	4 794	17,3
<b>Belgique</b>	<b>437</b>	<b>10,6</b>
Danemark	584	21,5
Espagne	708	4,9
France	1 473	6,3
Finlande	516	21,8
Irlande	182	10,9
Italy	1 988	9,5
Pays-Bas	2 075	26,4
Portugal	167	3,4
<b>EU-15</b>	<b>20 681</b>	<b>13,0</b>
USA	-	24,6

Source: Empirica-SIBIS, 2003

### En Belgique aussi, une forte disparité

En Belgique, le télétravailleur type est un homme (dans 66,9% des cas), plus qualifié et légèrement plus âgé que les non télétravailleurs (Walrave & De Bie, 2005), ce qui s'explique principalement par le type de secteur d'activité et les fonctions dans lesquels ils sont actifs.<sup>2</sup> Les quelques données relatives à notre pays indiquent une disparité entre le nord et le sud. Sans disposer de données nationales ou qui soient vraiment comparables, il est à noter que l'Agence Wallonne des Télécommunications

(AWT) ne recensait que 6% de la population active wallonne effectivement concernée par une forme de télétravail en 2004 (marquant une certaine stagnation depuis 2001).<sup>3</sup> En Flandre, 41,6% des entreprises implémenteraient le télétravail contre 14,8% en Wallonie et 52,7% à Bruxelles (Vandenbrande e.a., 2003). Cette différence nord/sud peut s'expliquer par la nature du tissu économique des deux régions et au fait que les problèmes de mobilité ne se posent pas de la même manière dans les villes wallonnes et flamandes. Un autre facteur explicatif réside dans la nature de l'action politique: supportive et dynamique en Flandre (avec entre autre le projet "Vlaanderen e-werkt"), anecdotique en Wallonie.

### Régulations multiples

Ces dernières années, le télétravail s'est surtout développé de manière informelle, c'est-à-dire sans accord écrit d'aucun type explicitant ses modalités d'exercice ou reconnaissant son existence au sein de l'entreprise.<sup>4</sup> Dans cette configuration, le télétravail constitue souvent un temps de superposition, qui vient s'ajouter au temps de travail habituel: il permet de clôturer un dossier ou de résoudre un problème le soir ou le week-end. Il contribue donc à augmenter le temps de travail total. Il s'agit plus rarement d'un temps de substitution, à savoir le remplacement d'une journée au bureau par une journée de travail à la maison (Taskin & Vendramin, 2004). D'autres questions se posent également en matière de sécurité. Dans une configuration informelle, un accident à domicile dans le cadre de l'activité professionnelle, ne peut être considéré comme un accident du travail.

### Un cadre réglementaire spécifique

Jusqu'à ce que la CCT n°85 soit signée le 9 novembre 2005, le télétravail souffrait de l'absence d'un cadre réglementaire spécifique, qui n'était 'accidentellement' et partiellement comblé que par la loi du 6 décembre 1996 sur le travail à domicile. Cette CCT, qui entrera en vigueur le 1 juillet 1996 au plus tard, contient certains principes qui constituent de véritables garanties pour un développement *socialement soutenable* du télétravail, comme par exemple l'obligation de former les télétravail-

leurs, le caractère volontaire du télétravail, l'affirmation du principe d'égalité entre tous les travailleurs, les mesures évoquées en matière de prévention de l'isolement social ou encore l'intervention financière de l'employeur dans différents domaines tels que l'équipement du télétravailleur.

Cependant, certaines zones d'ombre introduites par le législateur belge posent question, comme l'exclusion de toutes les situations occasionnelles de télétravail ou encore des télétravailleurs mobiles et en bureaux satellites.

Le mérite de cette CCT est d'inciter les entreprises à encadrer au mieux l'exercice du télétravail, en permettant la mise en œuvre d'une flexibilité aux bénéfices partagés, combinant à la fois flexibilité et sécurité.

### Des besoins de régulations socio-économiques

Les travailleurs recherchent aujourd'hui à avoir une plus grande maîtrise sur leurs conditions de travail, et sont particulièrement demandeurs de formes de travail plus flexibles permettant un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Vandenbrande e.a., 2003). Face à ces préoccupations nouvelles, le télétravail constitue une option de choix.

Même si certains chercheurs soulignent le caractère ambigu – plutôt que positif ou négatif – de l'impact du télétravail sur la situation familiale et l'équilibre des rôles, le télétravail semble bien constituer un moyen de réguler des obligations privées et professionnelles. Dans cet ordre d'idée, le télétravail pourrait être envisagé comme une option pour moduler les fins de carrière, comme le suggère une étude canadienne selon laquelle plus de 85% des travailleurs de plus de 55 ans seraient intéressés par le télétravail (Tremblay, 2005).

### Des enjeux de gestion: vers une flexibilité aux bénéfices partagés?

Dans les entreprises, les demandes de conciliation des temps sociaux ou de qualité de vie au travail se concrétisent par la mise en place d'outils de flexibilité, comme le temps partiel ou le télétravail, qu'il convient ensuite de réguler.

### Le télétravail pour tous?

Les motivations et les modalités de mise en œuvre du télétravail sont diverses et propres à chaque organisation (rétention du personnel, rationalisation de l'espace de travail, image de modernité, ...). Le télétravail n'est donc pas à considérer comme une mode managériale ou comme une 'solution' transposable dans toute organisation, pour tout public: il répond à des objectifs précis et s'inscrit, à ce titre, dans une stratégie d'entreprise. Il convient dès lors de donner sens à ce projet, pour l'ensemble des acteurs organisationnels. Cette recherche de sens est propre à chaque entreprise.

Sans entrer dans la question du caractère 'télétravaillable' des activités – qui est un réel préliminaire à tout développement du télétravail –, il faut noter que la faisabilité d'un tel projet dépend d'abord de facteurs tangibles (referant aux caractéristiques organisationnelles mais aussi familiales et individuelles des travailleurs) que Peters e.a. (2004) appellent l'opportunité, l'intérêt et la pratique.

### Gérer la déspecialisation: autonomie, contrôle et management

La dimension du contrôle est une fonction de gestion à part entière. Par analogie au théâtre classique, on peut considérer que l'exercice traditionnel du contrôle repose sur la règle des trois unités: de temps, de lieu et d'action. Le télétravail, qui induit une distance physique, une gestion du temps de travail différenciée voire 'à la carte' et un recours aux TIC affranchissant le lieu de travail du lieu où le résultat de celui-ci est attendu, remet en question l'exercice du contrôle. Quels sont donc les impacts du télétravail sur les modes et la nature du contrôle?

Certaines études pointent un accroissement du contrôle par le biais des TIC, qui donneraient aux managers plus d'indicateurs de contrôle que ceux traditionnellement utilisés pour contrôler les travailleurs 'sur site'.<sup>5</sup> Les TIC contribuant ainsi à accroître la surveillance (*close monitoring*). Dans leur étude des formes de contrôle chez les travailleurs à domicile, Felstead e.a. (2003) soulignent l'émergence de solutions *ad-hoc*: nouveaux moyens de contrôle (par les TIC), discours promouvant la

confiance et autres moyens de combler le manque de présence des télétravailleurs à domicile.

Néanmoins, si contrôle et autonomie sont deux concepts souvent opposés, ils ne sont pas à considérer comme les extrémités d'un continuum. Le *mix* entre autonomie et contrôle n'étant pas un jeu à somme nulle, une variation de l'un n'entraîne pas une variation de l'autre. Le télétravail contribue à redessiner un nouvel ensemble entre autonomie et contrôle qui dépend d'autres variables organisationnelles et contextuelles.

Dans une recherche similaire, Deffayet (2002) 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 hiérarchique. 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'imixtion de leur manager dans leur travail. Les travailleurs interrogés se montrent 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 et des relations sociales dans les situations de télétravail.

## Conclusion

Au-delà d'un cadre réglementaire plus ou moins contraignant, le télétravail appelle une re-régulation collective du management des organisations, spécialement autour des pratiques de management humain: tactiques de socialisation particulières, transition du rôle de manager-superviseur vers celui de manager-coach, aménagement de la culture organisationnelle, ...

L'enjeu de ce que nous avons appelé la *régulation managériale* du télétravail est donc bien celui

d'une flexibilité aux bénéfices partagés. C'est à ce titre aussi que le télétravail, parce qu'il appelle une gestion qui dépasse les frontières traditionnelles de la relation d'emploi, constitue un enjeu pour la fonction ressources humaines elle-même, dans une vision plus large et plus collective du management humain, plus proche du courant des Relations Industrielles.

Laurent Taskin

Université catholique de Louvain  
Warwick Business School

## Notes

1. Cet article est une version raccourcie du numéro 37 de Regards Economiques, paru en février (téléchargeable à <http://regards.ires.ucl.ac.be>). Je remercie Paul Belleflamme, Vincent Bodart, Xavier Dandoy, Muriel Dejempe, Delphine Dion et Michel Walrave pour leurs commentaires et suggestions.
2. Principalement les secteurs technologiques, dans des fonctions de cadres. Pour une description du profil des télétravailleurs en Belgique et en Europe, voir Taskin & Vendramin, 2004.
3. Voir l'enquête « Usages TIC » de l'AWT, <http://www.awt.be>.
4. Certaines études estiment même que plus de 78% des télétravailleurs belges le sont sans avenant au contrat de travail, sans convention locale ou sans accord d'aucun type (voir Walrave & De Bie, 2005).
5. Voir entre autre Fairweather, 1999; Wicks, 2002.

## Bibliographie

- AWT (2005). *Enquêtes citoyens et PME de l'Agence Wallonne des Télécommunications*.
- Chronoposte/Ipsos (2004). *Enquêtes sur les temps sociaux et les valeurs associées au travail*.
- Deffayet, S. (2002). Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale. *Recherches Sociologiques*, 2002(1), pp. 27-48.
- Empirica (2003). *SIBIS report n° 5: work, employment and skills. Statistical Indicators Benchmarking the Information Society*. European Commission.
- ECATT (2000). *Telework Data Report (population survey). Report for the European Commission*. Bonn: Empirica.
- Fairweather, N.B. (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking. *Journal of Business Ethics*, 22(1), pp. 39-49.

- FEACVT (2001). *Dix ans de conditions de travail dans l'union européenne*. [Rapport de recherche de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail. EF/00/128/FR].
- Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 241-264.
- Manpower (2005). *Etude Manpower sur les tendances du monde du travail*.
- Peters, P., Tijdens, K.G. & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), pp. 469-482.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu: action collective et régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse: Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. LLN, PUL.
- Tremblay, D.-G. (2005). Le télétravail: avantages, inconvénients et enjeux. [Colloque *Télétravail et négociation collective*, 18 novembre, Bruxelles].
- Vandenbrande T., Pauwels F., Maenen S., Valayer C. & Van Binst P. (2003). *Uitgevoerd op afstand, onderzoek naar de verspreiding, voorwaarden en implicaties van telewerk*. Bruxelles: Service fédéral de programmation de la politique scientifique.
- Walrave, M. & De Bie, M. (2005). *Teleworking @ home or close to home*. Antwerpen: UA.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), pp. 672-681.