



## Le télétravail en manque de régulations

*Répondant aux préoccupations du moment en matière de mobilité ou de qualité de vie, le télétravail s'impose aujourd'hui comme un mode d'organisation flexible du travail. Essentiellement pratiqué de manière informelle, il appelle des modes de régulation spécifiques, dans un cadre juridique renouvelé.*

**Laurent Taskin**

Depuis une trentaine d'années, le télétravail est l'objet des fantasmes les plus fous : outre les projections dont son développement fait l'objet, il est parfois cité comme panacée à des maux aussi divers que la pollution urbaine, la mobilité ou même la gestion des fins de carrière. Aujourd'hui, il s'impose dans les entreprises comme un mode d'organisation flexible du travail qui semble répondre aux préoccupations du moment en matière de mobilité ou de qualité de vie, même s'il reste le plus souvent considéré comme une innovation à portée limitée. La notion a cependant évolué et, à l'image d'Epinal du télétravail à domicile permanent, l'on a troqué celle du télétravail à domicile occasionnel ou alterné, du télécentre et du télétravail mobile.

L'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail et, plus particulièrement, des tendances de fond que sont l'individualisation, le développement des compétences ainsi et surtout que la flexibilité et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans ce contexte de transformation du travail et sans cadre juridique spécifique, le télétravail s'est principalement développé de manière informelle. C'est donc d'abord ce manque de formalisation qui a appelé à une régulation nouvelle de l'activité de télétravail.

Le cadre réglementaire constitue, certes, un premier niveau de régulation du télétravail. La loi de 1996 relative au travail à domicile, l'accord cadre européen signé en 2002 et la convention collective de travail (CCT) n°85 transposant cet accord cadre en Belgique (et qui devrait entrer en application au plus tard le 1er juillet 2006) sont les principaux éléments de cette régulation nécessaire, mais non suffisante.

Car, si le télétravail questionne le droit social, il remet surtout en question certaines pratiques de gestion, particulièrement en matière de management humain, en questionnant *la règle des trois unités* (de lieu, de temps et d'action) qui caractérise traditionnellement l'exercice de toute activité professionnelle et managériale. De ce bouleversement émergent certains enjeux socio-économiques et de gestion, tels que la conciliation entre vie privée et vie professionnelle (lorsque le travail

pénètre l'espace et les temps privés), l'exercice du contrôle managérial ou encore la socialisation des travailleurs.

Ce numéro de *Regards économiques* présente la *déspécialisation* comme l'objet actuel de la régulation du télétravail. Où celle-ci fait référence à la gestion de la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.). Dans un premier temps, la notion de télétravail sera située dans son contexte et définie; nous en présenterons également les diverses formes en situant leur développement en Europe et en Belgique. Les motivations invoquées pour plébisciter ou, au contraire, refuser le télétravail seront ensuite détaillées. Enfin, la question de la régulation du télétravail sera développée, autour de la question de la gestion de la *déspécialisation*, en présentant les enjeux adressés au management, aux travailleurs et à la société.

## 1. D'une vague notion à 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.

### 1.1. Emergence et développement

Le développement du télétravail n'a pas suivi une progression linéaire. En Europe, il s'opère par *vagues* distinctives.

Entre 1975 et 1989, le télétravail est essentiellement considéré comme un projet technologique permettant d'affranchir la réalisation d'une activité professionnelle de la localisation de l'entreprise. Il s'agit avant tout d'une application technologique. Cette première vague fut suivie par peu de concrétisations et c'est la raison pour laquelle on parle aujourd'hui du relatif échec du télétravail dans les années 80. Celui-ci étant principalement attribué au coût et à l'imaturité des technologies, à la nécessité de changer de style d'encadrement et d'organisation, à celle d'assurer la protection de l'information ainsi qu'à l'opposition des organisations syndicales.

Relancé au cours des années 90 dans le cadre des politiques européennes en matière d'emploi, de croissance économique et de diffusion des TIC<sup>1</sup>, le télétravail est perçu comme un vecteur de développement économique et commence, localement, à se concrétiser sous la forme qu'on lui connaît aujourd'hui. Un tournant majeur s'opère : "le télétravail n'est plus considéré comme un projet technologique, il se développe d'abord auprès 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"<sup>2</sup>.

Le développement croissant du télétravail n'est pas dû au hasard, il résulte de certains choix de gestion s'inscrivant eux-mêmes dans le contexte particulier de l'évolution du monde du travail. Contexte de travail spécifique s'il en est, où la

---

<sup>1</sup> Voir le Livre Blanc consacré à la croissance, la compétitivité et l'emploi (1994).

<sup>2</sup> Taskin, L. et Vendramin, P. (2004), *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, LLN, PUL, coll. e-Management, p.37.

notion de changements, et la rapidité avec laquelle ceux-ci se succèdent, constitue une nouvelle donne, tant sur le marché des biens et des services que dans la manière d'organiser l'activité professionnelle.

### 1.2. Définition

Le télétravail désigne 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.

Bien entendu, le télétravail est l'objet d'une multitude de définitions différentes, mettant tantôt l'accent sur les aspects technologiques, les notions de distance et de localisation et, ces dernières années, sur la fréquence de temps télétravaillé. D'autres recherches ont multiplié les critères servant à caractériser le télétravail et tenté d'y intégrer les dimensions de contrôle, d'autonomie ou de formalisation, par exemple<sup>3</sup>.

La définition que nous avons donnée du télétravail condense ces différentes perspectives et caractérise le télétravail par (a) la *distance*, soit une dispersion spatiale 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.

### 1.3. Prendre la mesure du télétravail

Parmi les études de référence récentes sur le télétravail, l'étude ECaTT<sup>4</sup> a été la première à offrir une réelle cartographie de l'état du télétravail en Europe et 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 :

- *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 à domicile* désigne ceux qui travaillent moins d'un jour par semaine chez eux.
- *Le télétravail en télécentre* (et bureau satellite) 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.

La typologie et la définition du télétravail proposées dans cette enquête européenne et les suivantes (Empirica-SIBIS, EMERGENCE) rendent compte du caractère polymorphe du télétravail et de la pertinence de certaines caractéristiques à prendre en compte dans la conceptualisation du télétravail : sa fréquence, son caractère ad hoc ou régulier; ou encore son caractère formel/informel et individuel/collectif.

<sup>3</sup> Voir Feldman et Gainey (1997) ou Allen, Renn et Griffeth (2003).

<sup>4</sup> Voir ECaTT (Electronic Commerce and Telework Trends-Empirica), (2000)

... Prendre la mesure du télétravail

Les données les plus récentes dont nous disposons sont celles de l'enquête SIBIS dont les résultats ont été publiés en 2003 (Cf. Tableau 1). Cette enquête a été menée dans les 15 pays de l'Union européenne 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  
(Source : Empirica-SIBIS, 2003)

	Chiffres absolus (x 1000)	Pourcentage des personnes en emploi
Allemagne	6030	16.6
Angleterre	4794	17.3
Belgique	437	10.6
Danemark	584	21.5
Espagne	708	4.9
France	1473	6.3
Finlande	516	21.8
Irlande	182	10.9
Italie	1988	9.5
Pays-Bas	2075	26.4
Portugal	167	3.4
EU-15	20681	13
USA	-	24.6

En Belgique, le télétravailleur type est un homme (dans 66,9 % des cas), plus qualifié et légèrement plus âgé que les non télétravailleurs<sup>5</sup>, ce qui s'explique principalement par le type de secteur d'activité et les fonctions dans lesquels ils sont actifs<sup>6</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 occupée wallonne effectivement concernée par une forme de télétravail en 2004 (marquant une certaine stagnation depuis 2001)<sup>7</sup>. En Flandre, 41,6 % des entreprises implémenteraient le télétravail contre 14,8 % en Wallonie et 52,7 % à Bruxelles<sup>8</sup>. Cette différence nord/sud peut s'expliquer par la nature du tissu économique des deux régions (un télétravailleur sur deux travaille dans une entreprise de 250 employés ou plus) et au fait que les problèmes de mobilité ne se posent pas de la même manière dans les villes wallonnes et flamandes.

Cependant, l'action politique est un autre facteur, tout aussi important, qui explique cette différence. Sous l'impulsion de sa ministre de l'économie, par ailleurs ministre de l'e-gouvernement, la Flandre a soutenu une série d'initiatives en matière de télétravail et de eTravail ces cinq dernières années : projets "Vlaanderen e-werkt", "anders werken", "e-mama", soutien et financement de nombreuses recherches sur le sujet, etc. Ces initiatives ont pour ambition de sen-

<sup>5</sup> Voir Walrave et De Bie (2005).

<sup>6</sup> Principalement les secteurs technologiques, dans des fonctions de cadres. Pour une description du profil des télétravailleurs en Belgique et en Europe, voir Taskin et Vendramin, 2004.

<sup>7</sup> Voir l'enquête "Usages TIC" de l'AWT, <http://www.awt.be>.

<sup>8</sup> Voir Vandenbrande et al., 2003.



... Prendre la mesure du télétravail

sibiliser les entreprises et les travailleurs aux problèmes de mobilité. Le projet "Vlaanderen e-werkt" a ainsi été lancé en mars 2004, au moment où la première phase des travaux du ring d'Anvers débutait, avec comme objectif de "réduire fondamentalement et structurellement les besoins de mobilité par le développement du télétravail pour les travailleurs de la connaissance". Plus de 1000 'starterkits' auraient ainsi été demandés et 26 % des entreprises anversoises se seraient lancées dans l'expérience suite à cette initiative<sup>10</sup>. A Bruxelles, comme à Anvers, la sensibilisation croissante pour le eTravail est soutenue par la situation problématique que connaît la capitale en matière de mobilité. En Wallonie, cependant, les actions de sensibilisation des entreprises à ces nouvelles formes d'organisation du travail sont rares et les seules initiatives en la matière émanent d'associations locales, plutôt que du pouvoir politique. Pourtant, de nombreuses enquêtes font apparaître que le télétravail semble plus que jamais répondre à un besoin de flexibilité demandé par les travailleurs, mais auquel trop peu d'entreprises accèdent encore, d'abord par manque d'information<sup>11</sup>.

2. Les différentes faces d'une même pièce

Si le télétravail est ici présenté comme un objet à réguler, c'est aussi parce qu'il rencontre différemment les intérêts des employeurs et des travailleurs. Le Tableau 2 résume les perceptions qu'ont les uns et les autres sur les avantages et les inconvénients du télétravail.

Tant du point de vue de l'employeur que de l'employé, il semble reconnu que le télétravail conduit à une efficacité accrue au travail. Selon une enquête récente, 57 % des employés interrogés ont observé une augmentation de leur productivité après avoir adopté le télétravail (Cf. Tableau 3). Cette observation est corroborée par un grand nombre de recherches et, même si la quantification précise de cet accroissement de productivité reste difficile, ces différentes études situent cet accroissement de productivité entre 2 et 40 %<sup>12</sup>. Ce phénomène s'explique par la gestion particulière du temps qui est rendue possible par le télétravail : le temps de travail est ainsi plus dense (sans interruptions, pauses et autres "perturbations"), et par ailleurs, il tend à s'allonger - les temps de déplacement sont en grande partie alloués à l'activité professionnelle - en se répandant, parfois, sur des temps privés (les soirs et week-ends).

Tableau 2 - Avantages et inconvénients perçus du télétravail<sup>13</sup>

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement de la productivité</li> <li>- Réduction de coûts, solution à la gestion de l'espace</li> <li>- Augmentation de la rétention du personnel</li> <li>- Image positive d'entreprise moderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle plus difficile</li> <li>- Augmentation des coûts de support, de sélection, etc.</li> <li>- Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux entrants</li> <li>- Communication plus difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des déplacements</li> <li>- Flexibilité des horaires</li> <li>- Accroissement de la productivité</li> <li>- Meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle</li> <li>- Accroissement de l'autonomie dans le travail</li> <li>- Diminution du stress lié au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolement social</li> <li>- Opportunités de carrière et de développement moindres</li> <li>- Conflit entre espace privé et professionnel</li> <li>- Sécurité juridique</li> <li>- Difficulté à s'automotiver</li> </ul>

<sup>9</sup> Vlaanderen e-werkt korte nota, p.1.

<sup>10</sup> Ces données doivent encore être confirmées (VOKA, Vlaams Economisch Verbond).

<sup>11</sup> Voir à ce sujet les enquêtes Chronopost (2004), Manpower (2005) ou Monster (2005).

<sup>12</sup> Voir entre autres Baruch et Nicholson (1997) ; Daniels, Lamond et Standen (2001) ou Baruch (2000).

<sup>13</sup> Synthèse à partir de Daniels, Lamond et Standen (2001) ; Tremblay (2001) ; Baruch (2000) ; Bailey et Kurland (2002).

... Les différentes faces d'une même pièce

Certains avantages souvent avancés ne sont pourtant pas systématiques et peu d'études scientifiques en attestent. Il en est ainsi de l'effet du télétravail sur la structure de coût de l'entreprise. L'avantage ne serait réel que si le télétravail est systématisé et peut donner lieu à une réorganisation complète de l'espace de travail (réduction de la surface de bureaux, adoption de hot-desking<sup>14</sup>, etc.). Les effets positifs sur la productivité et la motivation, corroborés par de nombreuses recherches, peuvent également avoir un effet indirect en termes de réduction de coûts, mais aucune étude ne l'a encore démontré. Le passage au télétravail constitue par ailleurs un coût pour l'entreprise qui doit intervenir dans l'équipement de ses employés (matériel informatique, connexion voire intervention dans les frais généraux). Le télétravail étant aujourd'hui perçu comme un avantage par le travailleur, il entre également en ligne de compte lors des décisions d'embauche ou de départ et peut constituer, à ce titre, un facteur de rétention du personnel. Enfin, le télétravail dégage une image de modernité et de flexibilité à laquelle bon nombre d'organisations, secteur public compris, ne sont pas indifférentes. Les craintes évoquées par les entreprises concernent surtout les capacités de gestion à distance des travailleurs. En matière d'implication, notamment, certaines études ont montré que le télétravail, en fonction de sa fréquence, pouvait conduire à une moindre implication organisationnelle. Des tactiques de socialisation spécifiques sont donc nécessaires, tout comme une gestion particulière des télétravailleurs (Cf. section 3).

**Tableau 3** - Evaluation de l'expérience de télétravail : résultats d'une enquête menée auprès de 862 télétravailleurs  
Source : Walrave et De Bie (2005), p. 26

	↘	=	↗
Productivité	4%	39%	57%
Opportunités de promotion	59.4%	8.7%	31.9%
Charge de travail	18.9%	67%	14.1%
Stress	43.5%	45.7%	10.8%
Equilibre vie privée/vie professionnelle	10.7%	33.7%	55.6%

Comme partiellement illustré dans le Tableau 3, les travailleurs plébiscitent le télétravail au nom de la mobilité, de la flexibilité et de la qualité de vie<sup>15</sup>. Leurs craintes majeures demeurent l'isolement, la transparence - cette dernière étant largement liée à la perception que développeront collègues et hiérarchie vis-à-vis des télétravailleurs - et l'insécurité juridique de leur statut lorsque le télétravail est pratiqué de manière informelle.

Ici aussi, des réponses de gestion sont attendues et l'on peut d'ailleurs évoquer deux pistes à considérer : tout d'abord, la fréquence à laquelle le télétravail est pratiqué. Le télétravail à domicile pratiqué un à deux jours par semaine n'a pas les mêmes conséquences pour l'individu et le management qu'un télétravail permanent, par exemple. Ensuite, l'on peut envisager d'autres formes de télétravail que celui exclusivement basé à domicile qui monopolise les débats et les recherches. Le télécentre, par exemple, est une alternative qui évite aux travailleurs de confondre temps privés et professionnels en maintenant un lieu de travail extérieur, soumis à des horaires et à des contrôles similaires à ceux d'un bureau traditionnel.

<sup>14</sup> Par la prise en compte d'un degré de mobilité (et donc d'absence) des travailleurs, le hot-desking fait référence à une pratique flexible d'organisation de l'espace de travail qui ne met pas à disposition de chaque salarié, en permanence, un poste de travail. Dans cette version "hard" du paysager ou du bureau partagé, le travailleur occupe un emplacement de travail de manière temporaire, où l'emplacement en question peut être réduit à une simple possibilité de connexion au réseau de l'entreprise.

<sup>15</sup> Voir Taskin et Schots (2005) pour une analyse détaillée des perceptions et des justifications données et leur impact sur la relation d'emploi.

... *Les différentes faces d'une même pièce*

Enfin, il est parfois fait mention d'un autre type d'avantage au niveau de la société cette fois, relatif à l'effet positif que le télétravail peut avoir en matière de mobilité (désengorgement des villes et des axes routiers) et d'environnement (diminution de la pollution liée à l'émission de CO<sub>2</sub>). A ce jour, l'écobilan du télétravail reste néanmoins incertain. Dans ses formes actuelles - télétravail occasionnel et mobile, qui sont les plus fréquents en Belgique, le télétravail contribuerait seulement à déplacer une partie de l'intensité du trafic des heures de pointe sur d'autres plages horaires<sup>16</sup>.

### 3. 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. Ce télétravail informel, largement répandu, concerne aujourd'hui un public essentiellement masculin, très qualifié et souvent occupé dans le secteur des TIC; sa diffusion n'est pas seulement imputable à la place centrale qu'occupe la technologie dans ce type de métier, mais aussi au fait que l'organisation du travail y est très flexible et exige beaucoup de réactivité.

Naturellement, le caractère informel du télétravail soulève de nombreuses questions. 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. 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.

C'est d'abord dans cette situation où le télétravail est pratiqué de manière informelle, au cas par cas, et où il échappe donc à tout cadre spécifique, que se pose la question de la régulation du télétravail. A ce niveau, les récents développements du cadre réglementaire constituent assurément une première réponse.

#### 3.1. *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 6/12/1996 sur le travail à domicile. C'est dans ce contexte que le télétravail s'est donc surtout développé de manière informelle, certaines études estimant 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<sup>17</sup>. La nouvelle convention collective contient certains principes qui constituent de véritables garanties pour un développement socialement soutenable du télétravail. Citons par exemple l'obligation de former les télétravailleurs, 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. Plus généralement, le principe de cette CCT est de formaliser la pratique du télétravail, en obligeant l'employeur à faire figurer un certain nombre de mentions dans un avenant au contrat de travail.

<sup>16</sup> Voir Thomsin (2002).

<sup>17</sup> Voir Walrave et De Bie (2005).

*... Régulations multiples*

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. Qui plus est, cette CCT ne sera réellement effective que si le législateur procède encore à quelques aménagements spécifiques. Dans l'attente de ceux-ci, et au nom du principe de hiérarchie des sources, la loi de 1996 sur le travail à domicile constituera le cadre de référence pour les télétravailleurs<sup>18</sup>.

Cette CCT a toutefois le mérite d'exister et d'inciter les entreprises à encadrer au mieux l'exercice du télétravail, en clarifiant davantage les droits et devoirs respectifs des employeurs et des employés, ainsi qu'en permettant la mise en œuvre d'une flexibilité aux bénéfices partagés, combinant à la fois flexibilité et sécurité.

**3.2. Des besoins de régulations socio-économiques**

De nombreuses enquêtes sont venues corroborer les résultats des études européennes sur les forces et les conditions de travail et réaffirment la préoccupation des actifs de moins de 40 ans pour la qualité de vie ou le bien-être au travail<sup>19</sup>. C'est donc la maîtrise sur leurs conditions de travail, et particulièrement un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que des formes de travail plus flexibles que les travailleurs semblent rechercher. Face à ces préoccupations nouvelles visant à réguler travail et hors travail, le télétravail apparaît souvent comme une option intéressante.

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, il apparaît bien que le télétravail, en tant qu'arrangement flexible, constitue 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<sup>20</sup>. Enfin, il est à noter que la frilosité affichée par les organisations syndicales jusqu'au milieu des années nonante, et qui était animée par la crainte de voir se briser la dimension collective et solidaire du travail, s'est estompée et a permis la création d'espaces de dialogues sur le sujet.

**3.3. 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. La régulation du télétravail s'exprime donc d'abord dans les termes d'une gestion de projet : le télétravail, pourquoi, pour qui, comment ? Mais dans le cas du télétravail, c'est surtout la "déspécialisation" qu'il faut gérer, c'est-à-dire la distance physique (géographique), mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement du travailleur d'avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.). Enfin, ce que la gestion de la "distance" semble questionner, ce sont les conditions de la relation d'emploi, en appelant la fonction d'encadrement, et particulièrement le rôle du manager, à évoluer.

---

<sup>18</sup> Pour une analyse et un commentaire de la CCT n°85, voir [www.bta.be](http://www.bta.be).  
<sup>19</sup> Voir à ce sujet FEACVT (2001), Chronopost (2005), Manpower (2005).  
<sup>20</sup> Voir Tremblay (2005).



... Régulations multiples

**3.3.1. Le télétravail pour tous ?**

Sans entrer dans la question du caractère “télétravaillable” des activités - 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. 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.

Nous regorgeons d'exemples en Belgique pour illustrer cette dimension contextuelle du télétravail<sup>21</sup>. Lorsque la banque Dexia développe le télétravail en 2004, c'est dans une perspective de mobilité. A la suite de l'intégration de différentes acquisitions, certains sites régionaux ont dû fermer leurs portes. Le télétravail à domicile et en télécentre a donc été développé dans la perspective de rapprocher les travailleurs de leur lieu de travail et inversement. Dans le cas du groupe Alcatel, l'objectif poursuivi par le développement du télétravail à la fin des années nonante était d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre très qualifiée et très demandée sur le marché du travail. Dans le cas de la fonction publique, l'objectif poursuivi est en partie culturel : responsabiliser les agents et donner des signes tangibles de la modernisation de la fonction publique.

Les motivations stratégiques sont donc multiples et intrinsèquement liées au contexte organisationnel et aux acteurs concernés. C'est dans cet espace que se dessine le contour d'un projet de télétravail.

En outre, la faisabilité d'un tel projet dépend de ce que Peters et al. (2004) appellent l'opportunité, l'intérêt et la pratique.

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

**3.3.2. Gérer la déspecialisation : entre autonomie et contrôle**

Le fait de télétravailler est souvent associé à la perception de jouir d'une plus grande autonomie : le travailleur à distance organise lui-même sa journée, ses horaires. Cependant, le télétravail est actuellement surtout accessible à des catégories de travailleurs jouissant déjà d'une grande autonomie en matière d'organisation de leur travail. Le télétravail ne constitue dès lors pas, dans ce cas, un levier vers plus d'autonomie. Néanmoins, la pratique du télétravail nécessite une certaine délégation de responsabilités et d'autonomie et rime d'ailleurs souvent,

<sup>21</sup> Ces illustrations sont tirées de Taskin et Vendramin (2004) et de dossiers de presse.

... *Régulations multiples*

dans les discours, avec “plus de liberté” ou “plus d'autonomie” et certainement pas avec “plus de contrôle”.

La dimension du contrôle est une fonction de gestion à part entière. Par analogie au théâtre classique, l'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 ? 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 ? Jusqu'à présent, la plupart des recherches portant sur l'étude du contrôle dans des situations de télétravail conservent un caractère exploratoire, ce qui peut s'expliquer par la complexité du thème mais aussi par la sensibilité du sujet, qui rend difficile l'accès des chercheurs au terrain.

En 1999, Fairweather soulevait la question du contrôle en termes de surveillance au travail, en analysant les moyens technologiques permettant cette surveillance (close monitoring). Il conclut à un lien potentiel entre télétravail et surveillance rapprochée par le biais des TIC, arguant même que ces technologies donnent aux managers plus d'indicateurs de contrôle que ceux traditionnellement utilisés pour contrôler les travailleurs “sur site”. C'est aussi ce qui ressort d'une étude menée dans une entreprise de services financiers canadienne où, parallèlement à l'introduction du télétravail, le contrôle par la technologie a été renforcé<sup>22</sup>. Pour d'autres auteurs, le contrôle exercé sur les télétravailleurs mobiles “tourne parfois au harcèlement, jusque dans la vie privée, et augmente la charge mentale et le stress liés au travail” (Vendramin & Valenduc, 2002, 61), rendant tout accroissement d'autonomie utopique. Enfin, Felstead et al. (2003) proposent d'étudier les formes de contrôle de gestion chez les travailleurs à domicile. En réalisant 13 études de cas et en interrogeant 120 personnes (travailleurs, managers et syndicats), ils 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. Dans cette étude, c'est bien la question de la régulation globale du télétravail qui est abordée.

Enfin, la littérature managériale insiste ces derniers temps sur l'importance de la confiance dans le cadre de la mise en place du télétravail et, plus largement, de la gestion du changement. Si la nécessité d'établir une relation de confiance entre managers et salariés semble être une évidence, des résultats de recherche récents ont montré que la combinaison d'une confiance élevée (c'est-à-dire d'un faible degré de contrôle) et d'une autonomie relativement élevée s'avérait avoir des effets négatifs sur la performance des travailleurs<sup>23</sup>. La confiance n'élimine donc pas le contrôle, mais peut, au contraire, se révéler être un outil de contrôle en soi, en étant le fruit de la mobilisation - par le management - de variables de plus en plus subjectives, comme la culture et les valeurs, dans une perspective de contrôle. Ces pratiques et cette extension du champ du contrôle managérial font référence à ce que certains auteurs n'hésitent pas à appeler la “régulation des identi-

---

<sup>22</sup> Voir Wicks (2002).

<sup>23</sup> Voir Langfred (2004).

... Régulations multiples

tés des individus<sup>24</sup>". La question récurrente reste bien : comment contrôler des travailleurs à distance ?

**3.3.3. La relation managériale en question**

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 délègent 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. 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**

Le télétravail séduit un nombre croissant de travailleurs et d'entreprises, pour des raisons très diverses allant de la mobilité à l'équilibre des rôles, en passant par un accroissement de productivité ou une rationalisation de l'espace de travail. Son développement, qui n'a pas été linéaire au cours des trente dernières années, s'opère aujourd'hui principalement de manière informelle, à l'image d'une *vague silencieuse*. C'est la raison pour laquelle l'enjeu de sa régulation se pose de manière si aiguë et fait l'objet de ce numéro de *Regards Économiques*.

Si le cadre réglementaire, récemment enrichi d'une convention collective de travail, constitue un premier espace de régulation du télétravail, nous avons montré que l'espace approprié de sa régulation semblait être l'entreprise. Précisément là où le télétravail fait émerger certains enjeux socio-économiques et de gestion liés à la productivité, au contrôle, au rôle de la fonction d'encadrement, à l'implication des travailleurs, à la disponibilité ou à l'équilibre entre vies privée et professionnelle, par exemple.

Le véritable enjeu du télétravail se situe donc bien dans la gestion de la distance qu'il induit et que nous avons nommée "déspecialisation", en référence à la distance non seulement physique du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large (colègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.). C'est sous la forme d'une régulation conjointe, au sens de J-D Reynaud (1989), que nous imaginons cette régulation de la distance au sein des organisations. C'est-à-dire une régulation qui ne soit pas seulement le fruit du management, mais qui puisse être concertée et investie d'un certain sens collectif, dans le cadre d'arrangements (de conventions) construits par les acteurs locaux, autour des motivations et des modalités de développement du télétravail, mais aussi des pratiques spécifiques de gestion à mettre en place, spécialement en matière de management humain : tactiques de socialisation particulières (réunions hebdomadaires, espaces de dialogue autour de l'expérience de télétravail), transition du rôle de manager-superviseur vers celui de manager-coach (suivi qualitatif du travail effectué en dehors

<sup>24</sup> Voir Willmott (2002).

des locaux de l'entreprise, gestion des temps de non-présence dans les bureaux, reconnaissance de la situation de télétravail auprès des collègues, etc.), aménagement du contrat social (confiance, loyauté, transparence au niveau des attentes, des critères d'accès au télétravail), etc.

L'enjeu de ce que nous avons appelé la *régulation managériale* du télétravail est donc bien celui d'une flexibilité aux bénéfices partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme particulière d'organisation du travail, en re-contractualisant ses modalités d'exercice. 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, en questionnant sa légitimité de garant du contrat social, dans une vision plus large et plus collective du management humain, plus proche du courant des Relations Industrielles.

---

*Laurent Taskin est assistant à la Louvain School of Management (IAG) de l'UCL, chercheur au Crecis et actuellement Visiting fellow à la Warwick Business School (UK) taskin@rehu.ucl.ac.be*

*Laurent Taskin*

---

*Remerciements : Merci à Paul Belleflamme, Vincent Bodart, Xavier Dandoy, Muriel Dejemeppe, Delphine Dion et Michel Walrave pour leurs précieux commentaires.*



## Références

- Allen, D.G., Renn, R.W. et Griffeth, R.W. (2003) "The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation and role boundaries", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, p. 125-163.
- AWT (2005) Enquêtes citoyens et PME de l'Agence Wallonne des Télécommunications, 2004, 2001, [www.awt.be](http://www.awt.be)
- Bailey, B.E. et Kurland, N.B., (2002) "A review of telework research : Findings, new directions and lessons for the study of modern work", *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 383-400.
- Baruch, Y., (2000) "Teleworking, Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers ", *New Technology, Work and Employment*, 14(1), p. 18-31.
- Baruch, Y. et Nicholson, N. (1997) "Home, sweet home : requirements for effective home working", *Journal of general management*, vol. 23(2), p. 15-30.
- Chronoposte/Ipsos (2004) Enquêtes sur les temps sociaux et les valeurs associées au travail, résultats publiés dans les revues Tempos nos. 3 et 4, [www.institut-chronopost.bisystem.com/institut](http://www.institut-chronopost.bisystem.com/institut)
- Daniels, K., Lamond, D., et Standen, P., (2001) " Teleworking : Frameworks for organizational research ", *Journal of Management Studies*, 38, p. 1151-1185.
- Deffayet, S. (2002) "Nouvelles technologies de l'information et de la communication et contrôle dans la relation managériale", *Recherches sociologiques*, 1/02, p. 27-48.
- 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](http://www.ecatt.com)
- Emergence, (Estimation and mapping of employment relocation in a global economy in the new communication environment), 2002, <http://www.emergence.nu>
- Fairweather, N.B. (1999) "Surveillance in employment: The case of teleworkin", *Journal of Business Ethics*, 22(1), p. 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, [www.eurofound.ie](http://www.eurofound.ie)
- Feldman, D.C. et Gainey, T.W. (1997) "Patterns of telecommuting and their consequences", *Human Resource Management Review*, 7, p. 369-388.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003) "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), p. 241-264.
- Langfred, C.W. (2004) "Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams", *Academy of Management Journal*, 47(3), p. 385-399.
- Manpower (2005) *Etude Manpower sur les tendances du monde du travail*, [www.manpower.be](http://www.manpower.be)
- Monster (2005) *Baromètre Monster sur le travail à domicile*, [http://contenu.monster.be/7503\\_fr-BE\\_pf.asp](http://contenu.monster.be/7503_fr-BE_pf.asp)
- Peters, P., Tijdens, K.G. et Wetzels, C. (2004) "Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption", *Information & Management*, 41, p. 469-482.

... **Références**

- Reynaud, J.-D. (1989) *Les règles du jeu : action collective et régulation sociale*. Paris, Armand Colin.
- Taskin, L. et Vendramin, P. (2004) *Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, LLN, PUL.
- Taskin, L. et Schots, M. (2005) " Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi ", *Economies et Sociétés*, série "socio-économie du travail", XXXIX(8), p. 1471-1501.
- Thomsin, L. (2002) *Télétravail et mobilités*, Liège, ULG.
- Tremblay, D-G. (2001) "Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH", *Revue de gestion des ressources humaines*, 42, p. 2-14.
- Tremblay, D-G. (2005) "Le télétravail : avantages, inconvénients et enjeux", Colloque *Télétravail et négociation collective*, 18 novembre, Bruxelles.
- 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. (2002) *Technologies et flexibilité*, Paris, Liaisons, coll. Entreprises et Carrières.
- Walrave, M. et De Bie, M. (2005) *Teleworking at home or close to home, Research report*, Antwerpen, UA.
- Wicks, D. (2002) "Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework", *Management Decision*, 40(7), p. 672-681.
- Willmott, H. (2002) "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, 30(5), p. 619-644.

---

Directeur de la publication :

Vincent Bodart

Rédactrice en chef :

Muriel Dejemeppe

Comité de rédaction : Paul Belleflamme,

Vincent Bodart, Raouf Boucekkine,

Muriel Dejemeppe, Frédéric Docquier,

Jean Hindriks, François Maniquet,

Vincent Vandenberghe

Secrétariat & logistique : Anne Davister

Graphiste : Dominos

**Regards Économiques** a le soutien financier de la Fondation Louvain  
et de la Banque Nationale de Belgique.

**Regards Économiques**

IRES-UCL

Place Montesquieu, 3

B1348 Louvain-la-Neuve

site Web: <http://regards.ires.ucl.ac.be>

mail: [regards@ires.ucl.ac.be](mailto:regards@ires.ucl.ac.be)

tél. 010/47 34 26

