



## LE TÉLÉTRAVAIL INATTENDU

### *Une vague silencieuse*

Loin des mythes initiaux qui lui sont associés, le télétravail tend à s'imposer aujourd'hui comme un véritable outil de flexibilité au sein des entreprises. À l'image d'une vague silencieuse, il pénètre dans les entreprises, le plus souvent sur un mode informel.

### A

#### UN OUTIL DE FLEXIBILITÉ

Au rang des utopies qui ont accompagné le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), le télétravail compte parmi les plus tenaces. Néanmoins, le télétravail, tel qu'il prend forme aujourd'hui, est loin de correspondre à l'image que le sens commun lui donne. Il tend à s'imposer comme un véritable outil de flexibilité au sein des entreprises. Un outil qui permet de s'adapter aux pressions temporelles accrues qui font partie intégrante des nouvelles formes d'organisation et des nouveaux rythmes de travail. Si le télétravail concerne d'abord certains types d'activités et certains profils professionnels, il se diffuse aussi de plus en plus largement, à l'image d'une vague silencieuse, le plus souvent sur un mode informel.

Le télétravail est généralement défini comme l'exercice, en tout ou en partie, à distance d'une activité professionnelle au moyen des TIC. Depuis une vingtaine d'années, il est proposé comme une solution à des problèmes de gestion de l'espace et du temps. Ses principaux thèmes porteurs ont été : la conciliation entre vie professionnelle et familiale, le développement

local et la redistribution de l'emploi, les enjeux liés à la mobilité et l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Beaucoup d'espoirs ont été placés dans les perspectives ouvertes par les TIC et l'enthousiasme pour le télétravail a suivi le rythme du développement de ces technologies. Très peu de ces objectifs ont cependant été atteints, notamment au niveau macroéconomique.

Néanmoins, pendant que le mythe du télétravail régulier à domicile s'essouffait, que les télécentres et les bureaux satellites restaient des expérimentations locales, et que les problèmes de mobilité continuaient à s'aggraver, le télétravail évoluait de concert avec les changements organisationnels et les avancées technologiques, mais sous des formes plus informelles. Le télétravail a aussi laissé la place à d'autres appellations, comme le travail mobile ou encore l'eTravail. Plus que d'un changement sémantique, il s'agit d'un véritable changement de perspective. Pendant longtemps, les porteurs de projets de télétravail ont cherché à identifier les problèmes auxquels une bonne technologie pouvait répondre. Aujourd'hui, c'est en questionnant les changements dans le travail que la bonne technologie devient pertinente, et avec elle, la question du télétravail. On est ainsi passé d'une politique de promotion de la technologie à une

interrogation sur les nouvelles formes de travail et d'organisation.

## B

### UNE DIFFUSION D'ABORD INFORMELLE

---

Aujourd'hui, le télétravail devient une réalité, 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 elle est la plus fréquente, 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.

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 et administrations.

Le télétravail s'impose, petit à petit, dans des contextes spécifiques où il faut inventer des pratiques novatrices pour répondre à des défis propres aux nouvelles organisations, comme la gestion des délais, des imprévus, de la disponibilité temporelle, l'accès à l'expertise et la mobilisation des compétences, le travail par projets, en réseaux, ou encore « en temps réel ». 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 salariés sont de plus en plus grandes, le télétravail est un arrangement qui permet de diminuer les tensions entre vie professionnelle et vie privée, tout en étant porteur de certaines dérives, surtout lorsqu'il relève uniquement de l'informel. Le recours au télétravail s'accompagne, en effet, souvent d'un allongement du temps consacré au travail. Les problèmes posés sont relatifs à la mesure de la charge de travail et plus globalement la mesure du temps professionnel, la gestion de la disponibilité temporelle et le recouvrement des temps professionnels et privés.

Le télétravail représente également de nouveaux défis pour la gestion des ressources humaines. Il oblige les gestionnaires des 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, et surtout, à évaluer le caractère stratégique du télétravail pour leur entreprise. Le télétravail n'entre pas dans les entreprises par un effet de mode. Il constitue un projet de changement à part entière qui doit être géré de manière stratégique et réaliste, en créant notamment des espaces de dialogue. Par rapport à ces enjeux, le terrain n'est incontestablement pas vide et la multiplication des expériences ne peut que conduire à une maturation profitable de cette manière de gérer l'activité professionnelle.

Patricia Vendramin  
Laurent Taskin

*Article paru dans La Libre Entreprise  
février 2005*

Laurent Taskin, Patricia Vendramin,

***Le télétravail, une vague silencieuse*** - *Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*  
Presses Universitaires de Louvain, Coll. e-management, Louvain-la-neuve, 2004 [ISBN 2-930344-62-8]  
Disponible sur [www.i6doc.com](http://www.i6doc.com)

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.

Cet ouvrage est le premier numéro d'une collection en e-management proposée par la Chaire ING, créée à l'initiative du groupe financier ING et de l'Institut d'administration et de gestion de l'Université catholique de Louvain. Cette collection a pour mission de contribuer à la réflexion, d'apporter des clés de compréhension ainsi que des pistes d'action pour enrichir la recherche et la pratique en e-management.

Patricia Vendramin est docteur en sociologie, licenciée en sciences de la communication et diplômée en études du développement. Elle codirige le Centre de recherche Travail & Technologies de la Fondation Travail-Université à Namur. Laurent Taskin est licencié en sciences économiques appliquées et diplômé d'études approfondies en sciences de gestion. Il réalise une thèse de doctorat au sein de l'Unité de gestion sociale et d'analyse des organisations de l'Institut d'Administration et de Gestion (IAG-UCL).



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,  
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE