



## Télétravail, mobilité, flexibilité, Enjeux actuels



**Laurent TASKIN**

Université catholique de Louvain  
Louvain School of Management (IAG)  
Président de la Belgian Teleworking Association (BTA)

*Forum Télécom*

17 novembre 2005 – L.Taskin, UCL, IAG



- De quoi s'agit-il?
  - Historique et contexte d'émergence
  - Définition et typologie
  - Quelques données chiffrées
- Des mythes fondateurs...
  - Liberté, autonomie, aménagement du territoire et autres petites histoires...
- Motivations
- Une réalité multiforme
  - Une diversité de situations
- Un outil de flexibilité à réguler
  - Le télétravail, un outil de flexibilité
  - Des défis pour la GRH



*Forum Télécom*

17 novembre 2005 – L.Taskin, UCL, IAG



- Apparition du « télétravail » en 1972
- Un phénomène par *vagues*
  - 1975-1985 : l'euphorie technologique
  - 1985-1992 : les désillusions
  - 1992-2000 : politiques de développement
  - à.p.de '95 : les premières expériences viables
  - 2000-2005 : un projet organisationnel réaliste



- Flexibilité de l'emploi et du travail
- Technologie « mûre » (*performance/prix/accessibilité*)
- Qualité de vie au travail
- Espaces de dialogue ouverts entre partenaires sociaux
- Réglementation  
*Loi du 6/12/1996, Accord cadre européen, Jurisprudence, CCT 9/11/2005, etc.*





• 97,8% des Belges perçoivent le télétravail comme un moyen de réduire les trajets domicile-lieu de travail (plan de mobilité) Source: Walrave & Dens, 2003

• La mobilité est un facteur de développement du télétravail, surtout pour les travailleurs (gain de temps)



• Le télétravail est un projet d'organisation et de flexibilité qui envisage les problèmes de mobilité, mais à l'échelle de l'entreprise (et pas au niveau de l'aménagement du territoire)



*Le télétravail est une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes :*

*À distance* : hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; En dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation;

*Au moyen des technologies de l'information et de la communication (...)*



*Lieu*  
80-90



*Fréquence, formel*  
2000



- Le télétravail régulier à domicile
  - Télétravail permanent ( $\geq 90\%$  du temps)
  - Télétravail alterné ( $\geq 20\%$  du temps)
- Le télétravail occasionnel à domicile (<20% tps.)
- Le télétravail en télécentre ou bureau satellite
- Le télétravail mobile ( $\geq 25\%$  du temps en dehors du bureau et du domicile)
- Le télétravail indépendant (y compris les SOHOs, small office, home office)



Source: ECaTT, 2000



	Chiffres absolus (x 1000)	%age de la population active
Allemagne	6030	16.6
Angleterre	4794	17.3
<b>Belgique</b>	<b>437</b>	<b>10.6</b>
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
<b>EU-15</b>	<b>20681</b>	<b>13</b>
USA	-	24.6

Source: SIBIS, 2003

Université catholique de Louvain  
Académie universitaire Louvain

# UCL

## 1. De quoi s'agit-il ?

### 1.3. Quelques données chiffrées (2/2)



• **Enquêtes européennes (Emergence, 2002; Sibis, 2003)**

437.000 télétravailleurs en 2002 (10,6% pop. active) dont 7,5% de télétravailleurs à domicile et 2,4% de mobiles

• **Enquêtes AWT, 2004 - 2002**

- 6% de la population active en 2004 (stagnation depuis 2001)
- Télétravail occasionnel dans 60% des cas, 1 à 2 jours par semaine dans 16% des cas
- Pour 58% des 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



• **e-Survey in Flanders (ESF, 2003)**

–41,6% des entreprises flamandes implémentent le télétravail

• **Enquête européenne, 2005 (Vlaanderen) (Walrave & De Bie, 2005)**

- 66.9% des télétravailleurs sont des hommes
- 1 télétravailleur sur 2 travaille dans une entreprise de plus de 250 employés
- 78.3% télétravaillent informellement

Forum Télécom

17 novembre 2005 – L.Taskin, UCL, IAG

Université catholique de Louvain  
Académie universitaire Louvain

# UCL

## 2. Des mythes fondateurs... (1/2)



• **Le télétravail est bon pour l'environnement**

- Ecobilan du télétravail toujours incertain
- Impact très limité sur les seuils de congestion du trafic

• **Le télétravail améliore la conciliation entre vie privée et professionnelle (pour les jeunes mères)**

- Le télétravail est surtout masculin
- Il s'agit le plus souvent d'un allongement du temps travail, que d'un temps de substitution.



• **Le télétravail comme outil politique de création d'emploi et d'aménagement du territoire**

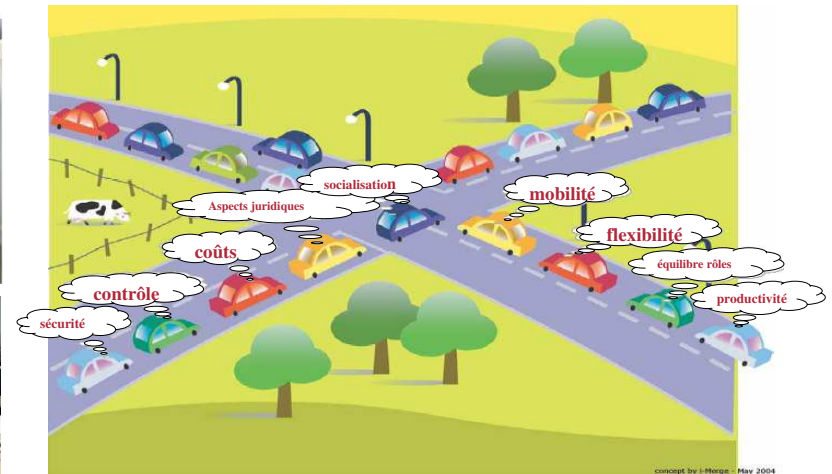
Forum Télécom

17 novembre 2005 – L.Taskin, UCL, IAG



• *Le télétravail choisi rend autonome et plus productif*

- Le télétravail est souvent choisi pour échapper à un environnement de travail inadapté
- Les travailleurs ayant accès au télétravail sont les plus autonomes
- Le sentiment de productivité est lié à la capacité de s'organiser
- L'accroissement de productivité découle de temps de travail plus denses et plus longs



*Le point de vue des employés*



Motifs favorables	Motifs défavorables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des déplacements</li> <li>• Horaires plus souples</li> <li>• Accroissement de productivité</li> <li>• Meilleure conciliation avec la vie privée</li> <li>• Accroissement de l'autonomie dans le travail</li> <li>• Diminution du stress lié au travail</li> <li>• Accroissement de la qualité du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolement social</li> <li>• Opportunités de carrière et de développement incertaines</li> <li>• Conflit entre professionnel et privé</li> <li>• Sécurité liée au lieu de travail</li> <li>• Augmentation de la charge de travail</li> <li>• Difficulté à s'auto motiver</li> </ul>

SOURCES : Taskin & Vendrammin (2004), Tremblay (2001); Baruch (2000); Daniels, Lamond & Standen (2001); Konradt, Schmook & Mälecke (2000).

*Le point de vue des employeurs*



Motifs favorables	Motifs défavorables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de productivité</li> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Augmentation de la rétention du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle plus difficile</li> <li>• Augmentation des coûts de support, de sélection, ...</li> <li>• Diminution de l'implication et de la loyauté</li> <li>• Communication plus difficile</li> <li>• Socialisation des nouveaux employés difficile</li> </ul>

SOURCES : Taskin & Vendrammin (2004), Tremblay (2001); Baruch (2000); Daniels, Lamond & Standen (2001); Konradt, Schmook & Mälecke (2000).



## •Caractéristiques à prendre en compte

### –Organisationnelles

(t.q. secteur, culture, taille, hiérarchie, type de contrôle, recours aux TIC, etc.) ainsi que la stratégie (but poursuivi?)

### –Du travail lui-même

(t.q. temps de travail, responsabilités, TIC, etc.)

### –Individuelles et familiales

(t.q. nombre d'enfants, temps de trajet, etc.)

### –Arrangement télétravail

(t.q. fréquence, lieu(x), type d'accord, etc.)



## •Les « cadres »

–Secteurs TIC ou conseil

–Très qualifiés, responsabilités

–Arrangement informel prédominant

–Télétravail alterné et combiné

## •Les « employés »

–Secteurs traditionnels (services financiers, administration, industrie)

–Peu de responsabilités hiérarchiques

–Télétravail à domicile et télécentre, de manière occasionnelle ou alternée

–Accord collectif formel (CCT)



*Typologie issue de Taskin, L. et Vendramin, P. (2004)*



- Les « travailleurs mobiles »
  - Fonctions commerciales, de maintenance ou d'inspection
  - Travail « à la pièce »
  - Combinaison du télétravail mobile avec le télétravail à domicile (ou en télécentre)
  - Demande d'accord formel (contrat)



- Les « travailleurs indépendants »
  - Diversité des profils
  - « e-lancers » : journalisme, graphisme, traduction, etc.



- Réalités multiformes, fonction des contextes organisationnels et des profils

- Nouveaux défis pour la GRH

- Réticences liées au problème du contrôle, à un risque de rupture de la cohérence organisationnelle, à une gestion difficile des carrières.
- Nouvelles ouvertures: un effet positif sur la productivité, dû non pas au télétravail en tant que tel, mais à une diminution du temps perdu; une possibilité pour fidéliser du personnel qualifié.
- Les éléments clés : la confiance et l'autonomie.



- Le télétravail est un *choix de gestion*

- La « faisabilité » nécessite de distinguer l'**opportunité**, le **désir** et la **pratique** du télétravail

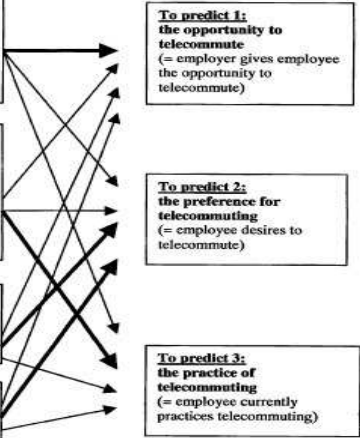


**Cluster 1: Organizational characteristics**  
 number of business localities (+)  
 organizational size (+)  
 organizational hierarchy (-)  
 supervisor (+)  
 percentage women in unit (-)  
 collegial atmosphere (+)  
 colleagues using a computer (+)

**Cluster 2: Job characteristics**  
 computer use (+)  
 career opportunities (+)  
 internet course (+)  
 education (+)  
 level of IT-skills (+)  
 supervisory position (+)  
 working hours (+)

**Cluster 3: Household characteristics**  
 number of children (+)  
 age youngest child (-)  
 spouse/partner (+)

**Cluster 4: Individual characteristics**  
 gender (men +)  
 age (-)  
 disability (+)  
 commuting time (+)  
 attitudes (+)



**To predict 1: the opportunity to telecommute**  
 (= employer gives employee the opportunity to telecommute)

**To predict 2: the preference for telecommuting**  
 (= employee desires to telecommute)

**To predict 3: the practice of telecommuting**  
 (= employee currently practices telecommuting)

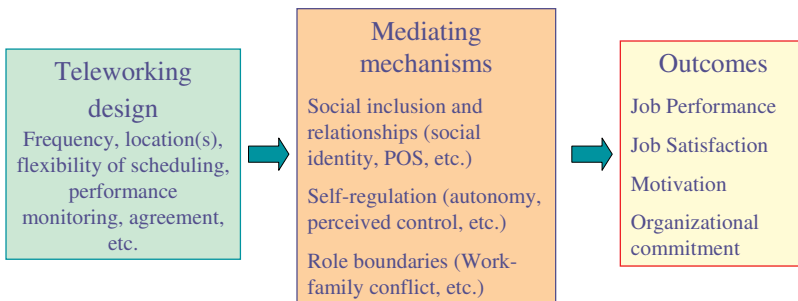
Source: Peters, Tijdens & Wezelis (2004)



- Clés du processus de régulation
  - Information, communication
  - Processus collectif (bottom-up)
  - Règles et formalisation afin de réduire l'incertitude
- MBO?
- La tentation de renforcer le contrôle
- La confiance, composante cruciale
  - Règles collectives
  - Relation personnalisée
  - Réversibilité de « l'arrangement télétravail »
  - Nouveau rôle du manager : coach



### > Un impact sur la relation d'emploi



Sources: Bélanger (1999), Taskin & Delobbe (2002), Allen, Renn & Griffeth (2003).



- La déspatialisation : un danger pour l'implication organisationnelle
- Culture, communication et tactiques spécifiques de socialisation pour les « nouveaux entrants »
- Enquêtes de satisfaction
- *Cohésion (stratégie), confiance, rôle*



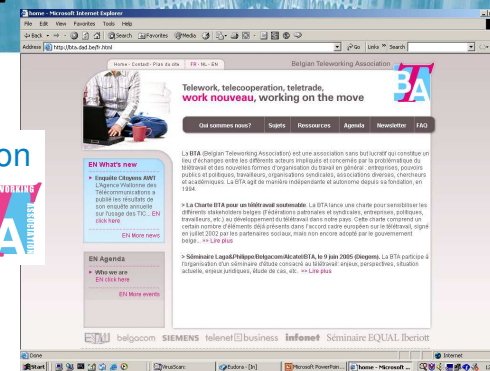
- Le télétravail, une vague silencieuse
- Un besoin de régulation
- Un projet spécifique à chaque organisation : pas de « one best way »
- Des défis pour la GRH



Forum Télécom  
17 novembre 2005 – L.Taskin, UCL, IAG



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



*Le petit livre bleu, disponible sur <http://www.i6doc.com>*

**Taskin, L. et Vendramin, P. (2004) Le télétravail, une vague silencieuse: Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité, LLN, PUL.**

Forum Télécom  
17 novembre 2005 – L.Taskin, UCL, IAG