

REPÈRES POUR LE TÉLÉTRAVAIL

MAUNIER LAURENT

Laboratoire Travail et Cognition, UMR 5551, CNRS-UTM, Université de Toulouse-Le-Mirail,
Maison De la Recherche, 05, allées Antonio Machado, 31058, Toulouse cedex 1. FRANCE.
maunier@univ-tlse2.fr

VALAX MARIE-FRANCOISE, CARRERAS OPHELIE,

Université de Toulouse-Le-Mirail, Toulouse, France

HUGUET MARIE-JOSE,

Laboratoire d'Analyse et d'Architecture des Systèmes du CNRS, Toulouse, France.

Résumé

Le télétravail, présenté dans la littérature comme un mode d'organisation flexible, facilitant l'équilibrage des temps professionnels, domestiques et de loisirs, n'est pas forcément validé par les études qui s'intéressent au télétravail. Par ailleurs, la première étape de l'étude que nous menons actuellement sur ce thème consiste en une série d'entretiens qui mettent en avant les organisations temporelles qu'établissent les télétravailleurs. Ainsi, il nous semble intéressant de continuer cette étude en nous interrogeant sur les cadres temporels organisateurs dans le télétravail, en comparaison avec les cadres temporels conventionnels du travail. Par une analyse ergonomique de l'activité et la technique des budgets-temps associée à une technique d'ordonnement, des données précises pourront alors être recueillies sur des populations de télétravailleurs à domicile, en télécentre, ... puis comparées entre-elles. Cette étude permettra d'explorer les systèmes de contraintes temporelles spécifiques aux organisations de travail virtuelles, dans lesquelles le sujet est autonome dans le choix de ses horaires de travail.

Mots clés : télétravail, ordonnancement de l'action, gestion du temps.

LANDMARKS FOR TELEWORK.

Abstract

Telework is presented in the literature like a flexible mode of organization. It is presume to facilitate equilibration between professional, domestic times and leisure activities, but it is not always validated by studies. Besides, the first stage of the study presented here consist in some interviews which reveals the temporal organization established by teleworkers. It seems interesting to continue this study, wondering about the features of temporal frames used in telework versus in conventional work. Using an ergonomic analysis of activity, and a time-budget technique linked to a scheduling technique, will allow to collect more precise data on different teleworkers populations : at home, in "telecenters", and compare it. This study will permit to investigate the specific temporal constraint system of virtual work organizations, in which the subject is autonomous in the choice of its working schedules.

Key words : telework, organization of action, time management.

INTRODUCTION

Le télétravail n'est pas une nouvelle forme de travail, mais une nouvelle forme d'exécution d'un travail existant (1). Son développement est dû à la combinaison de plusieurs facteurs :

- (a) conjoncturels (2) avec la possibilité de réduire les frais généraux et en particulier les charges immobilières, de préserver les ressources humaines grâce à une nouvelle organisation du travail, de préserver l'emploi localement et la possibilité de redistribuer l'activité près du marché.
- (b) Structurels, avec la tertiarisation de l'économie et la nécessité toujours plus grande d'être plus proche des consommateurs ou de l'utilisateur final.
- (c) Et technologiques avec l'essor des technologies, la diminution des coûts des communications, la banalisation du micro-ordinateur.

ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Définition

Définir le télétravail est à la fois simple et difficile (7). Simple car le télétravail suggère la distance et l'utilisation de moyens de télécommunications. Difficile car cette simple définition, en termes de distance et de télécommunication, se révèle insuffisante pour qui veut réfléchir, pratiquer ou légiférer sur ce mode de travail. C'est pourquoi nous nous attacherons, dans un premier temps, à la définition proposée par Breton (3) qui définit le télétravail par le cumul de trois conditions :

- (a) la distance séparant le lieu de l'exécution du travail et le lieu où le résultat de ce travail est attendu,
- (b) la non-possibilité pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution du travail et
- (c) l'utilisation de technologies de communication.

Une réalité multiforme

Toutefois, le télétravail est une réalité multiforme, on distinguera notamment (12) :

- (a) le télébureau qui se pratique sous forme alternée entre le bureau et le domicile et répond à des besoins individuels. Il est à distinguer, d'une part du travail à domicile spontané (prolongement de la semaine ou de la journée de travail) qui ne modifie pas l'organisation du travail ni le contrat liant le salarié à son entreprise, et d'autre part du télétravail nomade (les individus réalisent une mission qui nécessite des déplacements fréquents, le bureau est tantôt au domicile, tantôt dans l'entreprise, tantôt itinérant).
- (b) Le télécentre (ou télécottage) qui est une ressource immobilière et logistique composée de bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications, conçus, réalisés et gérés par un opérateur public ou privé, et mis à la disposition de télétravailleurs. Ceux-ci peuvent être des salariés d'entreprises (télécentre d'entreprise) ou d'administration distantes, qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leurs organisations ; ils peuvent être également des travailleurs indépendants ou des professions libérales. Le télécentre est différent du téléservice (externalisation des activités : télésecrétariat, télécomptabilité,... réalisées par des indépendants, des

entreprises de téléservices) et du centre d'appel (unité de service téléphonique de l'entreprise qui peut être délocalisée).

PROBLÉMATIQUE

Revue de question : télétravail et gestion du temps

Le télétravail est souvent présenté comme un système de gestion du temps flexible, qui facilite la synchronisation des temps professionnels, domestiques et de loisirs. Ainsi, le télétravail offrirait une plus grande latitude vis-à-vis des horaires de travail, il se caractériserait notamment par une interpénétration des temps de travail et des temps hors travail, généralement associé à une qualité de vie. Toutefois, les études (4 ; 5 ; 8) réalisées à ce jour ont mis en relief la difficulté pour les télétravailleurs à instaurer des barrières temporelles entre la vie au travail et la vie hors-travail, ainsi que l'impact sur l'organisation individuelle et familiale de ce type d'exécution d'un travail : "*pollution*" de la vie familiale sur la vie professionnelle et inversement, répartition des rôles au sein de la famille, choix des priorités entre travail, loisirs et famille,...

Selon Steward (8), le télétravail se caractérise moins par la flexibilité temporelle et l'autonomie que par l'existence d'une structure temporelle rigide. En effet, pour l'auteur, qui a réalisé une enquête auprès de 44 télétravailleurs, il existe trois grands modes d'organisation temporelle du télétravail :

- (a) le premier consiste à conserver les repères du travail conventionnel. Les sujets dans ce cas travaillent de 9h à 17h, en phase avec les horaires de leurs clients ou de leur hiérarchie et toute déviation est difficilement tolérée. Ce premier cas, comme l'écrit l'auteur, a des répercussions importantes sur la vie familiale avec des tensions concernant le contrôle du temps familial et la priorité mise sur le travail plutôt que sur le temps domestique.
- (b) Le second mode d'organisation du télétravail est représenté par "*les déphasés*". Ceux-là n'arrivent pas à établir un rythme de travail et de vie équilibré, ils peuvent travailler pendant des journées entières sans tenir compte des repas, des pauses, du temps passé en famille,... ce mode d'organisation se traduit souvent par un retour à un mode de travail conventionnel.
- (c) La dernière forme d'organisation temporelle est constituée par les sujets qui établissent *de nouvelles stratégies temporelles, ces sujets ont des potentialités pour rompre avec la structure temporelle antérieure. Il s'agit souvent d'indépendants qui développent une flexibilité temporelle leur permettant d'intégrer les loisirs, de s'occuper des enfants, participer à la vie communautaire,...*

L'environnement familial peut lui aussi être source de rigidité temporelle par l'existence d'horaires stricts qui poussent le télétravailleur à aménager son temps en fonction des horaires de travail du conjoint, des enfants... au détriment des tranches horaires suffisantes pour travailler intensivement (5). D'ailleurs, Konradt et ses collègues (5) indiquent de leur côté que les insatisfactions à télétravailler proviennent des perturbations de la vie familiale sur le travail et vice-versa. Ceci vient confirmer que la perception du travail et de la vie familiale dans le télétravail requiert une séparation des sphères privées et du travail qui peut se manifester par une séparation géographique dans l'univers familial (bureau isolé)

permettant un travail plus intensif, mais aussi par un ajustement dans la distribution des rôles familiaux (5).

Limites

Les résultats obtenus par ces différentes études doivent être cependant relativisés notamment du fait de leur limites méthodologiques. En effet, comme l'écrivent Van Sell et Jacobs (11) la majorité des recherches réalisées sur le télétravail ont utilisé des méthodologies *insuffisantes* ou en tout cas qui posent des questions à l'ergonomie :

- (a) Il s'agit souvent d'interviews non-structurées et de questionnaires qui ne prennent pas en compte la situation antérieure au télétravail, il n'est donc pas possible de savoir si ce que l'on observe comme comportement au télétravail est différent ou identique par rapport à la situation de travail conventionnelle.
- (b) D'autre part, il n'existe pas d'études longitudinales nous permettant d'avoir une vision à long terme des effets du télétravail.
- (c) Par ailleurs, la plupart des études recueillent juste des impressions subjectives sans mesurer exactement, par exemple, le temps de travail et de loisirs, le découpage temporel des journées.
- (d) Ensuite, on ne sait pas selon McCloskey et Igarria (6) quelle différence il peut y avoir dans la gestion du temps en fonction du type de télétravail (à domicile, en télécentre,...) et du type de tâche.
- (e) Enfin, la taille de la population étudiée est souvent insuffisante (moins de 40 sujets), il manque des groupes de contrôle, les facteurs externes, le genre et le statut des employés sont souvent peu mis en cohérence.

C'est ainsi qu'il nous semble important de nous ré-interroger, avec une méthodologie pertinente et adaptée, sur la réalité de l'harmonisation travail, famille, loisirs, et sur les moyens de gestion du temps à mettre en place pour y parvenir. Il nous semble que poser la question du devenir des cadres temporels (9 ; 10) organisateurs de contraintes temporelles dans le télétravail pourrait permettre de développer une analyse des contraintes temporelles sous-jacentes à l'ordonnancement de l'action quotidienne des télétravailleurs. Nous pourrions ainsi mettre en évidence la présence ou l'absence de cadres temporels dans ces situations. Si ces cadres temporels existent dans le télétravail, nous pourrions montrer en quoi ils diffèrent des cadres temporels propres à l'organisation conventionnelle du travail, notamment du point de vue de leur régularité et de leur flexibilité.

MÉTHODOLOGIE

Notre étude centrée sur les systèmes de contraintes temporelles mis en place par les télétravailleurs consistera d'abord, d'un point de vue méthodologique, en la réalisation d'entretiens non directifs, ou libres, durant lesquels nous pourrions avoir accès aux représentations des télétravailleurs sur leur activité. Après quoi, nous réaliserons une analyse ergonomique de l'activité grâce à des observations systématiques en situation que nous compléterons par une technique de budget-temps associée à une technique d'ordonnancement. Ainsi nos données seront relatives à des ordonnancements journaliers et hebdomadaires des temps de travail et des temps hors travail sur 15 jours.

Notre population sera composée de télétravailleurs en télécentre exerçant la même tâche afin de comparer des modes d'organisation propres aux télé activités. Nous disposerons de deux groupes de contrôle : le premier sera constitué par des télétravailleurs à domicile et le second par des télétravailleurs nomades (à domicile, chez le client et dans l'entreprise). Ces télétravailleurs devront être libres dans la gestion de leurs horaires de travail.

PREMIERS RÉSULTATS

La première étape de l'étude que nous menons actuellement consiste en une série d'entretiens avec des responsables d'entreprises et des télétravailleurs. Les 5 premiers entretiens réalisés auprès de cadres télétravailleurs dans de grandes entreprises de télécommunication, d'informatique et d'énergie semblent montrer que les cadres organisateurs tels que définis par Steward (8) ne sont pas exclusifs mais que bien souvent les opérateurs alternent en fonction de facteurs liés à la tâche mais notamment au lieu. D'une part, les témoignages recueillis à ce jour indiquent que le travail au domicile est ressenti comme plus intensif et productif - et qu'en conséquence le télétravailleur adopte une gestion du temps rigide, avec une non acceptation de perturbations au cours de son temps de travail, et la réservation de ce temps de travail à des tâches demandant une attention soutenue. D'autre part, l'activité exécutée dans l'entreprise présenterait un caractère plus social au cours de laquelle le travailleur accepte d'être coupé ou sollicité dans son activité, activité qui cette fois requiert moins d'attention (tâche de frappe, de prise de rendez-vous téléphoniques,...) qu'à la maison.

DISCUSSION

Nous attendons de cette étude qu'elle apporte des connaissances sur l'ordonnement de l'action quotidienne. Centrée sur le télétravail, nous souhaiterions mettre en évidence les systèmes de contraintes temporelles spécifiques aux organisations de travail virtuelles, dans lesquelles le sujet est autonome dans le choix de ses horaires de travail. Ainsi, cette étude pourra permettre notamment de discuter de la flexibilité du temps de travail (et des temps hors travail) dans ces nouveaux modes d'organisation qui, présentée comme un avantage aussi bien par l'entreprise que par les télétravailleurs, n'est pas systématiquement mise en évidence par les travaux réalisés à ce jour.

RÉFÉRENCES

- (1) Berard, D., & Veaux, S. (1996). *Télétravail et nouvelles formes de travail*. Lyon : Collection Dossiers Documentaires, Editions de l'ANACT.
- (2) Blasco, P., & Loubet, D. (1995). *Le télétravail*. Paris : Collection Décryptons, Les Editions d'Organisation.
- (3) Breton, T. (1994). *Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. Paris : La Documentation.
- (4) Grantham, C. E., & Paul, E., D. (1995). The « greening » of organizational change : A case study. *Innovation*, 8, 221-233.

- (5) Konradt, U., Schmook, R., & Malecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review. *International Review of industrial and Organizational psychology*, 15, 63-99.
- (6) McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (1998). A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research. In M. Igbaria, M. Tan (Eds), *The virtual Workplace*, 338-358. Hershey, PA : IdeaGroup Publishing.
- (7) Moorcroft, S., & Bennet, V. (1995). *European Guide to Teleworking : A framework for action*. Ireland : European Foundation to the Improvement of Living and Working Conditions.
- (8) Steward, B. (2000). Changing time – the meaning, measurement and use of time in teleworking. *Time & Society*, 9(1), 57-74.
- (9) Valax, M.-F. (1986). Cadre temporel et planification des tâches quotidiennes : Etude de la structure des plans journaliers chez les agriculteurs. *Le Travail Humain*, 49(4), 371-374.
- (10) Valax, M.-F. (1999). *Le cadre temporel: une structure mnémorique pour l'organisation et la réalisation de l'action quotidienne*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Toulouse II.
- (11) Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994) Telecommuting and quality of life : A review of the littérature and a model for research. *Telematics and informatics*, 11, 81-95.
- (12) Vivas, M. (1997). Le télétravail, définition, formes, atouts, contraintes, outils, perspectives. *Performances Humaines & Techniques*, 86-87, 5-11.