

# **Dossier : eGap<sup>1</sup>**

## **Le télétravail dans les PME européennes**

### **Une étude comparative**

#### **Un projet européen**

Le télétravail est inscrit au programme de la Communauté européenne depuis la publication du Rapport Bangeman en 1994<sup>2</sup> où il figure en première place des applications susceptibles de lancer la Société de l'Information au Conseil européen de Corfou. Depuis cette date année après année sont publiés des rapports annuels qui rendent compte de l'évolution du phénomène au niveau européen<sup>3</sup>. De nombreux projets s'y sont consacrés sur tous les aspects de la vie professionnelle et de la vie familiale modifiés par les transformations du travail qui marquent l'évolution de la société. EGap<sup>4</sup> s'inscrit dans le 5<sup>e</sup> programme-cadre de recherche-développement de l'Union européenne (5<sup>e</sup> PCRD), dans le secteur de l'information scientifique et technique (IST), versant socio-économique, où le capital humain et le travail intellectuel sont primordiaux dans leur articulation avec les TIC (technologies de l'information et de la communication). Parmi les priorités de la Commission européenne figurent désormais les PME dans une perspective de développement durable. C'est en conjugant ces axes que ce projet de recherche, conçu par des chercheurs et entrepreneurs français et coordonné par Futuribles s'est concrétisé avec quatre autres partenaires de quatre pays d'Europe.

#### **Un thème**

L'étude de eGap s'est donné pour objectif d'analyser les raisons pour lesquelles, dans un environnement de travail particulier, la mise en œuvre d'activités telles que le télétravail, le e-travail, les téléactivités dans les PME rencontre des difficultés et des obstacles, ou au contraire produit des effets positifs.

Puis, d'étudier pour quelles raisons il existe un décalage, notamment dans le temps, entre l'équipement technologique disponible, généralement convenable et le moment de la mise en place d'innovations socio-organisationnelles, qui sont le véritable creuset de la valeur ajoutée apportée par les TIC (technologies de l'information).

#### **Une équipe**

Les partenaires de eGap appartiennent à des structures professionnelles ou de recherche. Ils sont implantés dans cinq pays européens : la Finlande, la France, la Hongrie, l'Italie et le Royaume-Uni.

Ces pays ont été choisis en fonction de leur variété de niveau technologique, deux pays à fort potentiel technologique comme la Finlande et le Royaume-Uni, un pays du Sud l'Italie, un PECO (pays d'Europe centrale et orientale et futur membre de l'Union à la date du projet 2002) la Hongrie et la France initiatrice et coordinatrice du projet.

##### Finlande

- Université de Tampere, Institute for Extension Studies, Tampere.

##### France

---

<sup>1</sup> L'ensemble de ce dossier a été préparé par Anne de Beer, qui en a traduit, ou adapté, les textes en anglais d'articles rédigés par les partenaires de eGap. Pour tout complément d'information consulter le site <http://www.egap-eu.com>.

<sup>2</sup> BANGEMANN Martin. L'Europe et la société de l'information planétaire. Recommandations au Conseil Européen. Bruxelles : CCE, 1994.

<sup>3</sup> Voir par exemple Futuribles n°255, juillet août 2000, n°266, juillet-août 2001.

<sup>4</sup> Electronic gap assessment project (Projet d'évaluation du décalage électronique).

- Distance Expert, cabinet de conseil, La Croix St Ouen
- École Centrale de Lyon, ICTT, Écully
- Futuribles International, Paris
- Grenoble École de Management, Grenoble

#### Hongrie

- Académie des Sciences, Institut de Sociologie, Budapest

#### Italie

- Université de Rome, « La Sapienza », Faculté des Sciences de la Communication, Rome

#### Royaume-Uni

- Brunel University, School of Business and Management, Uxbridge

### **Le contexte géographique**

Le terrain de l'étude est constitué de cinq régions dont les caractéristiques géographiques et socioéconomiques sont rapidement esquissées ci-après.

L'échelon régional a été choisi afin de conserver une harmonie entre les différents pays. En effet choisir une capitale aurait introduit des disparités qui auraient nui à l'homogénéité des données. Les régions ont été sélectionnées en raison des caractéristiques socio-économiques significatives pertinentes par rapport au questionnement de l'étude.

- ***Finlande : la région de Tampere***

La région de Tampere qui située dans l'ouest de la Finlande, représente l'une des plus fortes régions économiques du pays, et figure parmi celles qui croissent le plus vite. L'industrie y est encore forte ; traditionnellement dominant le traitement du bois et la métallurgie, mais l'ingénierie mécanique, l'automatisation, les technologies de santé et les technologies de l'information et de la communication prospèrent également. Le secteur des services connaît un développement très fort, représentant environ 60 % des emplois et 55 % du PNB. Une base solide en éducation et expertise, sa situation centrale, sont d'autres raisons fondamentales qui expliquent le développement continu de cette région.

- ***France : la région Rhône-Alpes***

La région Rhône-Alpes, modelée par les Alpes et le Rhône, est la deuxième plus importante région industrielle de France, et la deuxième aussi par ses exportations. Lyon est un très important centre vital à la fois centre commercial, industriel, scientifique et culturel. D'autres villes, comme Chambéry, Grenoble ou Saint-Étienne sont en train de devenir des foyers régionaux de développement et d'emplois. La région bénéficie d'un passé industriel qui fonde un avenir orienté vers les hautes technologies, avec un riche secteur tertiaire et une industrie touristique dynamique. Les activités de services, d'ingénierie et de développement informatique ont créé plus de 60 000 emplois.

- ***Hongrie : la Transdanubie Centrale***

La Transdanubie Centrale est l'une des nouvelles régions constituées en 1996 en Hongrie. La sous-région de Székesfehérvár est classée parmi les régions les plus dynamiques du monde. Plusieurs entreprises multinationales s'y sont établies, bénéficiant de réductions d'impôts, de bonnes infrastructures et d'une force de travail compétente, et ce malgré des dépenses de R&D (recherche et développement) faibles et l'absence d'une grande université scientifique. Les entreprises de la région ont une utilisation encore faible des TIC, bien que le taux d'équipement en ordinateurs atteigne 19,5 %, un pourcentage bien plus élevé que la moyenne nationale.

- ***Italie : l'Émilie-Romagne***

L'Émilie-Romagne est une des régions les plus industrialisées d'Italie, avec un des taux d'emploi les plus élevés. Le taux de chômage est limité à un niveau frictionnel. Son développement est fondé sur une spécialisation du travail flexible et une large diffusion

des micro-entreprises. Les districts industriels sont fréquents dans la région : ce sont des systèmes intégrés de PME spécialisées dans la production d'un type particulier de produit compétitif. Les administrateurs régionaux sont très sensibles à la diffusion et à l'utilisation des TIC. La région s'est fait remarquer par son expérimentation de deux accords provinciaux concernant le télétravail à Modène et à Bologne.

- **Royaume-Uni : le Grand Ouest Londonien**

Le Grand Ouest Londonien (Greater West London Wedge, GWLW) est une région essentiellement urbaine à l'ouest de Londres. Les secteurs économiques dominants incluent actuellement le transport et l'hôtellerie, le commerce de détail, les communications, les industries de création, les services aux entreprises (y compris les TIC) et les services financiers. Le « phénomène » économique majeur du GWLW est l'aéroport d'Heathrow, statistiquement le point d'entrée le plus important au Royaume-Uni, qui sert d'axe à l'économie de la région, avec près de 700 000 emplois et 63 200 établissements. En raison de sa situation géographique, le Grand Ouest Londonien sert d'interface entre la capitale et les grandes régions britanniques qui s'étendent au nord-ouest, à l'ouest et au sud-ouest. C'est la seule des cinq régions qui ait un tissu entièrement urbanisé.

### **Un terrain d'enquête**

Le panel a ciblé les PME entre 1 et 249 salariés, selon le classement habituel des entreprises par l'Union européenne. En effet sont considérées comme PME en France les entreprises de moins de 500 employés, mais pour des raisons d'homogénéité des données, la norme européenne a prévalu. L'échantillon de PME interrogées a été choisi dans les cinq régions décrites ci-dessus.

### **Une méthodologie adaptée**

La méthodologie a été définie, elle est adaptée au type et à la taille des entreprises. L'équipe de eGap a choisi de combiner trois types de recherches mettant en œuvre à la fois des études documentaires et des recherches de terrain, quantitatives et qualitatives. L'objectif était d'évaluer les expériences de télétravail dans les PME et d'analyser les données relatives à celles-ci ainsi que les interprétations correspondantes venant de divers protagonistes et parties prenantes. Les analyses comparatives entre pays ont mis en lumière des « meilleures pratiques » (avant la comparaison les pratiques sont « bonnes » ou « réussies »), dans un environnement donné.

L'analyse documentaire des différents environnements qui influencent la mise en place du télétravail, sur les plans politiques, juridiques, sociaux, financiers et techniques, souligne les dispositions nationales spécifiques qui conditionnent le succès du télétravail ou au contraire contribuent à son retard.

L'enquête quantitative a été effectuée par téléphone auprès d'environ 300 PME dans chacune des régions des cinq pays européens partenaires du projet. Ainsi 1714 PME ont été interrogées dans divers secteurs d'activités, tels que l'industrie, les services aux entreprises et le commerce de détail, sur leurs activités et leur expérience du télétravail. L'agriculture et le secteur public ont été exclus du champ de l'étude.

L'enquête qualitative a consisté à mener soixante entretiens en face-à-face dans chaque région, auprès de personnes choisies dans l'échantillon de PME (patrons, dirigeants, cadres, gestionnaires, salariés, télétravailleurs, etc.), et auprès d'autres parties prenantes telles que les représentants syndicaux, les décideurs politiques régionaux, etc. Ainsi environ 300 acteurs ont été interrogés à l'aide d'un questionnaire semi-structuré portant sur leurs attitudes à l'égard du télétravail.

- **Une méthodologie innovante**

Deux observations ont été constatées dès le début de eGap :

- 1) La plupart des études antérieures sur le télétravail se basaient sur de grandes entreprises. Celles-ci ont mis en place cette nouvelle organisation du travail avant les PME pour plusieurs raisons évidentes liées à leurs compétences, les fonds et le temps disponibles. Ceci pourrait expliquer pourquoi les mesures concernant le télétravail dans les PME adoptées par divers décideurs politiques et basées sur les leçons tirées de l'expérience des grandes entreprises ne donnaient pas les résultats attendus.
- 2) Dans le contexte des PME, il est important de prendre en compte la très grande variété du secteur —la taille, les chaînes économiques dans lesquelles elles s'insèrent, les pratiques de gestion.

Pour ces deux raisons les partenaires de eGap ont démarré l'étude avec une enquête quantitative afin d'observer de près les usages et d'écouter la signification que les professionnels donnaient à leurs pratiques.

Avec l'enquête qualitative a commencé la phase d'investigation approfondie de l'étude. Elle a bénéficié de l'étude quantitative à deux niveaux :

- 1) Les partenaires ont redéfini la notion de télétravail pour inclure des usages nouvellement mis en place collectés dans la phase quantitative : « travail hors du site de l'entreprise (par exemple à domicile, chez un client, en déplacement) tout en restant relié toute la journée, ou durant une certaine période, au système informatique de l'entreprise ».
- 2) Des PME ont été identifiées au cours de l'enquête quantitative, qui soit pratiquaient déjà le télétravail, soit étaient réticentes à le mettre en place, ce qui a grandement facilité la prise de rendez-vous.

- ***Une méthodologie pour identifier les meilleures pratiques***

Depuis le départ les partenaires de eGap avaient situé l'étude dans une perspective de développement durable, suivant ainsi la préoccupation majeure de la Commission européenne concernant la RSE (Responsabilité sociale des entreprises). Bien que les meilleures pratiques soient généralement orientées vers des objectifs précis, la définition suivante en avait été acceptée, pour le télétravail dans les PME, par les partenaires du projet : « un ensemble de pratiques et de processus dans le domaine du télétravail qui montrent des succès effectifs, selon les utilisateurs eux-mêmes ».

Ces pratiques « réussies » ou bonnes pratiques ont été identifiées dans chaque région et décrites dans les rapports nationaux, selon une méthodologie basée sur des critères soigneusement élaborés, par l'équipe française responsable de cette phase, en accord avec ses partenaires. Puis ces résultats une fois comparés ont permis l'identification des meilleures pratiques décrites dans le Transnational Report on Best Practices: A Necessary Adaptation to Local Contexts (rapport transnational sur les meilleures pratique : une adaptation nécessaire aux contextes locaux).

Pour ce faire les analyses des 300 entretiens approfondis en face-à-face de la phase qualitative ont été analysés selon une grille constituée de 12 critères répartis en quatre dimensions, dans la perspective du développement durable.

La dimension économique inclut 1) la valeur ajoutée, 2) les performances, 3) le capital humain, 4) le maintien de l'emploi et le recrutement.

La dimension sociale comprend 5) l'inclusion sociale, 6) la qualité de la vie, 7) l'équilibre en vie familiale et vie professionnelle, 8) les heures et la durée du travail, 9) la santé et la sécurité au travail.

La dimension technologique correspond 10) à l'usage et l'appropriation des technologies.

La dimension environnementale couvre 11) les déplacements domicile-travail et les déplacements d'affaires ainsi que 12) la localisation des espaces de bureau.

## Des étapes bien définies

L'étude s'est déroulée sur deux ans de juin 2002 à juin 2004. Elle a compris cinq phases qui ont donné lieu à des séries de rapports articulés d'abord dans des rapports nationaux puis dans une étude comparative transnationale.

Dans la première phase, cinq rapports nationaux ont donné les résultats des enquêtes quantitatives dans les cinq régions à partir d'un questionnaire élaboré en commun, puis l'équipe Italienne a comparé les résultats et produit un rapport transnational, Work Package 1, Comparative Report (rapport comparatif de la première phase).

Dans la deuxième phase, cinq rapports nationaux ont donné les résultats des entretiens face-à-face des enquêtes qualitatives avec un canevas semi-directif proposé par l'équipe britannique et approuvé par les partenaires des cinq régions, puis l'équipe britannique a comparé ces résultats dans le Transnational Report of the Qualitative Research Phase: A Comparative Analysis of Regional Findings (rapport transnational de la phase qualitative : une analyse comparée des résultats régionaux).

Dans la troisième phase qui s'est déroulée en parallèle avec les deux premières, l'analyse documentaire a étudié l'environnement socio-technico-économique et réglementaire dans les cinq régions. Chaque équipe nationale a rédigé son rapport, puis ils ont été comparés par l'équipe hongroise dans le Transnational Report on the Local Environments (rapport transnational sur le contexte local).

La quatrième phase a été coordonnée par l'équipe finlandaise qui a établi un plan type et une grille d'analyse adoptés par les partenaires pour identifier les freins et autres obstacles à la mise en place du télétravail dans les régions étudiées. Chaque équipe a rédigé à partir des résultats de l'enquête qualitative un rapport national. Ceux-ci ont fait l'objet d'une étude comparative dans le Transnational Report on the Brakes and Barriers to the Implementation of Teleactivities in SMEs (rapport transnational sur les freins et les barrières à la mise en œuvre des téléactivités dans les PME).

La cinquième phase consistait à identifier les bonnes pratiques observées et décrites dans l'enquête qualitative. Chaque équipe nationale a approuvé et suivi la grille des critères établie par l'équipe française. Ces critères sont répartis dans quatre différentes dimensions : économique, sociale, technologique, environnementale. Chaque équipe a ensuite rédigé son rapport national, le Transnational Report on Best Practices: A Necessary Adaptation to Local Contexts (le rapport comparatif sur les meilleures pratiques : une adaptation nécessaire aux contextes locaux) rédigé par l'équipe française, a synthétisé l'ensemble.

Dans une dernière étape, un rapport a été rédigé par le directeur scientifique du projet, suite aux différents rapports nationaux établis pour cette ultime phase.

C'est ainsi à chacune des cinq phases plus une, cinq rapports nationaux et un rapport transnational qui ont été produits par les partenaires de eGap, soit 36 rapports, trente nationaux et six transnationaux.

## Présentation du dossier

L'ensemble des articles proposés ci-après est constitué tout d'abord de deux traductions d'articles parus dans la lettre trimestrielle du projet *Telework in SMEs* (Télétravailler dans les PME), rédigés par les membres de l'équipe nationale *leader* de la phase, et comme troisième article, l'éditorial en français qui analyse finement les résultats présentés. À savoir :

1. « The Development of Telework in Five European Regions: First Results of the eGap Project », Francesca Della Ratta et Simona Rosati, *Telework in SMEs* n°3, juillet-septembre 2003.
2. « The promise, the Practice and the Problems of Telework », Fintan Clear et Keith Dickson, *Telework in SMEs* n°5, janvier-mars 2004.

3. « Et si l'eGap était une chance » Pr. Marie-France Kouloumdjian, *Telework in SMEs* n°3, juillet-septembre 2003.

Ces lettres trimestrielles sont téléchargeables sur le site <http://www.egap-eu.com/>

Puis un court résumé des principaux résultats comparés des analyses des contextes locaux, suivi des neuf freins au télétravail identifiés dans le rapport transnational consacré à ce thème.

Le quatrième papier fournit les principaux résultats issus du rapport transnational sur les meilleures pratiques.

Enfin un dernier article prolonge l'étude proprement dite et met en lumière un des résultats positifs produit par la pratique du télétravail, à savoir un cercle vertueux décrit par les acteurs eux-mêmes.

## Premier article

# Développement du télétravail dans cinq régions d'Europe : premiers résultats quantitatifs<sup>5</sup>

par Eliana Como et Francesca della Ratta

## Introduction

Le premier rapport transnational de l'étude eGap, intitulé Rapport comparatif et achevé en mars 2003, met en lumière des tendances importantes concernant la diffusion du télétravail dans les cinq régions européennes du projet : région de Tampere pour la Finlande, Rhône-Alpes pour la France, Transdanubie centrale pour la Hongrie, Émilie-Romagne pour l'Italie et Grand Ouest londonien au Royaume-Uni (GWLW).

L'enquête quantitative a touché plus de 1714 PME, interrogées par téléphone en suivant un questionnaire établi à l'avance. Les équipes avaient pour but d'observer, d'identifier et de comparer dans plusieurs régions significatives d'Europe, les raisons pour lesquelles, et les moyens par lesquels, dans un environnement professionnel donné, le télétravail et les téléactivités rencontraient des difficultés à se mettre en place ou se développaient de manière positive avec des pratiques collaboratives et ou de co-opération. Ce papier entend donner un rapide aperçu des principaux résultats de cette recherche.

Le Tableau 1 reprend les réponses significatives de ces enquêtes dans les cinq régions étudiées.

## Technologie

En premier lieu, nous remarquons que le niveau technologique d'équipement des entreprises dans toutes les régions est remarquablement élevé : presque toutes les entreprises interrogées utilisent Internet et disposent d'une adresse électronique. Y compris en Hongrie, où ces outils, bien que moins répandus, sont utilisés par 75 % d'entre elles. Néanmoins des outils collaboratifs ou des sites Internet – qui sont considérés comme des préalables indispensables à un développement du télétravail – ne semblent pas autant répandus : les sites Web et les ventes en ligne ne sont pas très courants sauf dans les régions finlandaise et britannique ; les systèmes de travail collaboratif sont rares dans toutes les régions, sauf l'italienne.

En ce qui concerne le point de vue des entrepreneurs à l'égard des TIC (technologies de l'information et de la communication) nous notons que dans la région de Hongrie, comme dans celle du Royaume-Uni, la majorité des entreprises ont répondu que les employés pouvaient naviguer sur Internet à titre personnel sur leur lieu de travail. Les risques liés à la sécurité des informations pour l'entreprise posent un réel problème dans presque toutes les régions, et plus particulièrement en Émilie-Romagne et dans le Grand Ouest Londonien. Seules les entreprises hongroises ont manifesté une crainte à l'égard de l'utilisation des TIC, et de leurs effets sur les relations humaines. Le déluge d'informations et le temps perdu sur Internet à la recherche d'informations est un problème partagé par une grande majorité des entreprises hongroises et britanniques, mais dans une moindre mesure par les entreprises françaises, italiennes et finlandaises de l'échantillon.

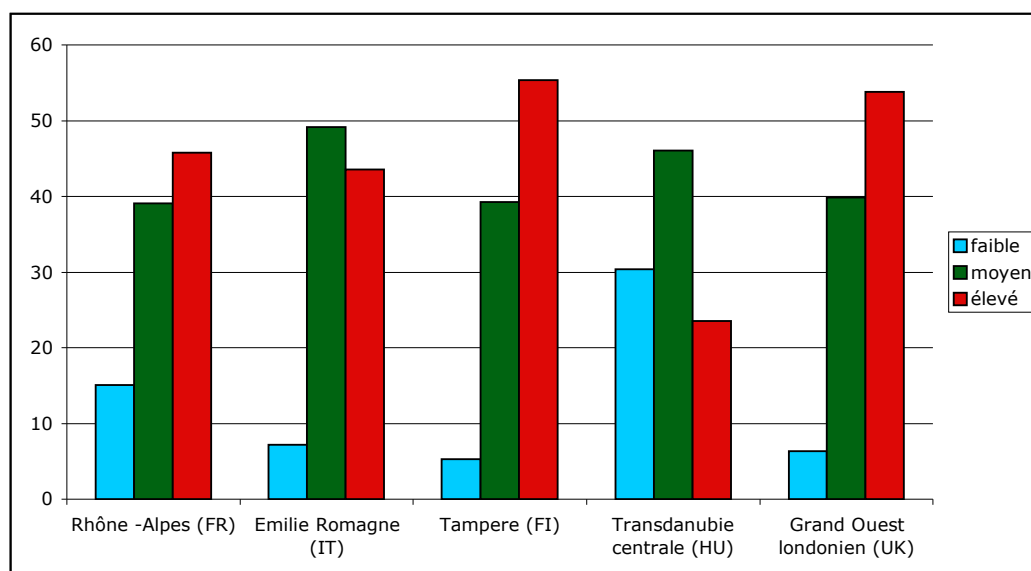
Parmi les pré-conditions requises pour l'introduction du télétravail, le niveau général d'utilisation des TIC dans les entreprises interrogées s'avère aussi élevé que le niveau d'équipement. Pour mieux comprendre l'inclination des entreprises à promouvoir le télétravail ou le e-travail, il apparaît critique que les employés ou du moins une partie d'entre eux, aient accès au système d'information. Un certain degré d'optimisme semble permis seulement en Rhône-Alpes où dans plus de la moitié des entreprises de l'échantillon, tous les employés ont le droit d'utiliser les TIC à distance. Dans les autres

<sup>5</sup> Traduit par Anne de Beer.

régions et plus particulièrement au Royaume-Uni et en Hongrie cette possibilité n'est accordée qu'à un très petit nombre d'employés ; ce qui est surprenant c'est que 40 % des entreprises de la région britannique n'autorisent aucune forme d'utilisation des TIC à distance.

Avec toutes ces données, nous avons essayé de construire un indicateur synthétique du niveau d'équipement technologique subdivisé en trois catégories : *basse*, *moyenne* et *haute*. Les résultats ne montrent aucune surprise : dans la région finlandaise et celle du Royaume-Uni, plus de la moitié des entreprises ont un haut niveau technologique ; il apparaît également que, comparativement, on trouve des niveaux technologiques élevés dans les régions française et italienne, bien qu'en Rhône-Alpes un haut niveau technologique coexiste avec un nombre significatif d'entreprises qui fonctionnent traditionnellement (c'est-à-dire avec un usage des TIC faible ou inexistant) ; alors que dans la région hongroise le pourcentage des entreprises avec un bas niveau technologique est relativement élevé. Néanmoins, nous remarquons que la Transdanubie centrale montre une situation en évolution : en la comparant au contexte national, le fait que presque la moitié des entreprises interrogées ait un niveau technologique moyen indique déjà un bouillonnement d'activité dans la région.

**Graphique 1. Indicateur du niveau d'équipement technologique**



## Organisation

D'un point de vue organisationnel, le désir d'innovation semble bas presque partout, à l'exception de la région finlandaise et – sous certains aspects – de la région britannique.

Le travail en mode projet n'est pas encore répandu, et presque partout c'est une prérogative de l'équipe dirigeante ou du moins de l'encadrement. C'est seulement dans la région finlandaise que l'on constate une approche encourageante de l'autonomie et de la responsabilité : dans plus de 40 % des compagnies de la région de Tampere, des projets sont menés à la fois par des employés de l'entreprise et avec des experts extérieurs.

En ce qui concerne l'autonomie du temps de travail, notons que presque partout plus d'un tiers des compagnies autorisent tous leurs employés – et pas seulement les cadres ou les directeurs – à organiser leur propre temps de travail. Néanmoins, paradoxalement les horaires de travail restent rigides. Plus de 80 % des employés des régions italienne et hongroise – plus particulièrement dans le secteur industriel – suivent strictement un horaire de travail établi. Ce pourcentage baisse légèrement dans les régions française (70 %) et britannique (66 %). Les entrepreneurs de la région finlandaise représentent

sur ce point encore une exception, en effet la majorité déclarent que la moitié de leurs employés travaillent selon des horaires rigides.

Considérant le type d'encadrement et la nature des tâches, nous notons une différence entre les 5 régions : une fois encore les entreprises de la région finlandaise sont les plus innovantes, avec les entreprises de la région britannique : la supervision du travail, la répartition des tâches sont fixées par objectif, avec néanmoins une marge de manœuvre importante pour les employés ; un nombre important d'entreprises de la région française (50 %) ont un niveau d'encadrement intermédiaire : les employés sont sous une supervision stricte, tout en bénéficiant de la confiance pour des tâches qu'ils peuvent mener de manière indépendante ; la majorité des entreprises des régions italienne et hongroise : 49 % et 53 % respectivement, conserve un management traditionnel dans lequel l'attribution et la supervision des tâches sont strictement définies.

- **Travail à distance**

Pour évaluer les pratiques de travail à distance ou hors des locaux de l'entreprise, nous avons demandé aux entrepreneurs si l'un quelconque des employés pouvait travailler à l'extérieur durant les heures de travail. Les résultats obtenus montrent que cette pratique est loin d'être répandue dans les petites et moyennes entreprises. Dans pratiquement toutes les régions, lorsque les entreprises pratiquent ce type d'organisation du travail, cette possibilité est réservée aux cadres et/ou à la force commerciale. Les seules exceptions sont les régions britannique et finlandaise : dans la région de Tampere plus de 20 % des personnes interrogées ont répondu que tous les employés pouvaient travailler hors des locaux de l'entreprise ; dans le Grand Ouest Londonien ce pourcentage atteint 75 % des personnes interrogées.

Nous avons aussi remarqué que la proportion de télétravail effectué à domicile est plutôt insignifiante comparée aux autres formes de télétravail (travail mobile, travail chez le client, etc.). C'est seulement dans la région ouest de Londres qu'il existe des niveaux significatifs de travail à domicile avec 35 % dans l'échantillon « industrie » et 41 % dans l'échantillon « services » des entreprises qui pratiquent le télétravail. Même dans la région finlandaise où travailler hors des locaux de l'entreprise est assez répandu, les employés travaillent principalement soit chez le client (23 %) ou dans un autre site de l'entreprise (17 %), et seulement environ 7 % des entreprises ont des employés qui travaillent à domicile. En Émilie-Romagne un très petit pourcentage (4 %) de cadres dirigeants ont déclaré que quelques-uns de leurs employés pouvaient travailler depuis leur domicile.

Pour comprendre les raisons de la faible diffusion du travail à distance, nous avons essayé de mesurer l'attitude des dirigeants à l'égard de celui-ci en utilisant une échelle de Likert grâce à laquelle nous avons enregistré le taux d'accord/désaccord sur un certain nombre d'affirmations.

L'affirmation selon laquelle « les gens travaillent moins à la maison par manque d'encadrement et de surveillance » – qui manifestement pointe un obstacle important pour la diffusion du télétravail – est partagée par 47 % des personnes interrogées en Hongrie et – d'une manière surprenante – par 40 % des managers britanniques interrogés.

Pour évaluer l'attitude vis-à-vis du travail à distance, une affirmation centrale est « l'efficacité des travailleurs à domicile est plus grande parce qu'ils peuvent s'organiser eux-mêmes ». Le pourcentage de ceux qui sont d'accord avec cette opinion atteint presque 45 % dans les régions française, italienne et britannique ; le pourcentage est légèrement plus faible dans les régions finlandaise (31 %) et hongroise (27 %).

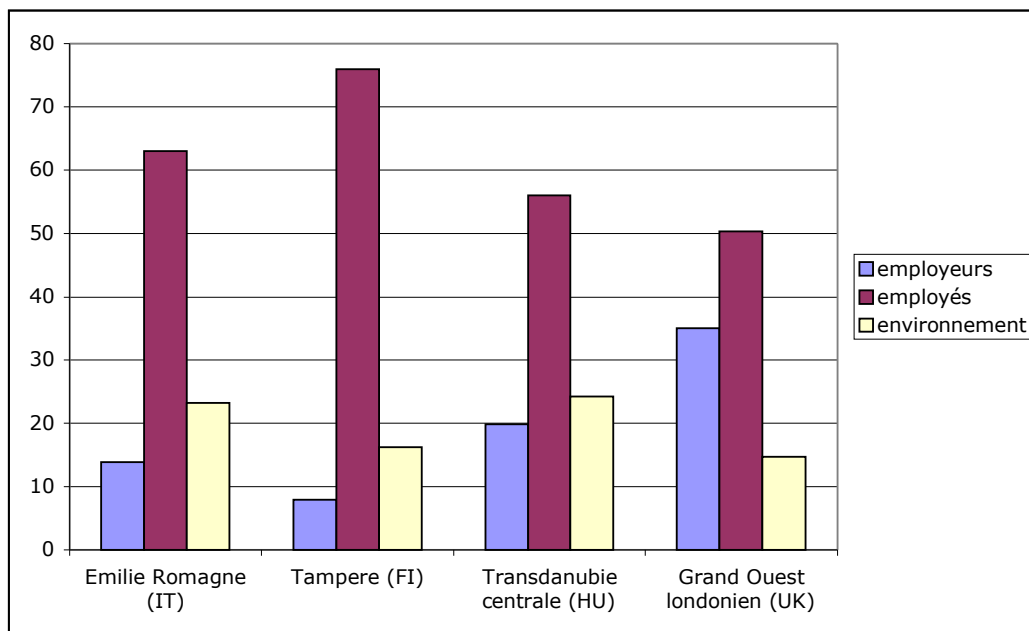
- **Opinion vis-à-vis du télétravail**

Pour ce qui est du télétravail à proprement parler, nous avons noté que la majorité des cadres ayant répondu au questionnaire des régions finlandaise, hongroise et italienne avaient entendu parler de cette forme d'organisation du travail, tandis que le

pourcentage est à peine de 50 % dans la région britannique. Les cadres dirigeants de la région française ont un pourcentage plus élevé à cet égard, mais plus bas que les trois précédentes régions. Mais nous sommes conscients du fait que cette question pourrait avoir souffert de l'effet de la traduction du mot « télétravail » dans les différentes langues. Nous pensons que les entrepreneurs des régions française et britanniques connaissent – et même pratiquent de temps à autre – une forme ou l'autre de télétravail sans pour autant le dénommer ainsi.

Une autre des questions que nous avons posées aux cadres et dirigeants est de savoir si le télétravail était plus favorable aux employés, aux employeurs ou à l'environnement. La majorité des entreprises interrogées considèrent que le télétravail est plus bénéfique aux employés qu'à l'environnement ou aux employeurs pratiquement partout. La dernière catégorie était « employeurs » dans tous les questionnaires, à l'exception de la région britannique, où les entreprises estiment que le télétravail est plus favorable aux employeurs qu'à l'environnement (mais toujours moins favorable qu'aux employés). Néanmoins un petit pourcentage de personnes interrogées dans la région finlandaise (moins de 8 %) pensent que le télétravail pourrait être bénéfique aux employeurs plus qu'à tout autre catégorie. Ce résultat est particulièrement intéressant si nous considérons que la Finlande est un des pays européens où le télétravail est le plus répandu.

**Graphique 2. À qui pensez-vous que le télétravail est plus favorable ?**



D'une façon générale, le fait qu'un si faible pourcentage de cadres et de dirigeants affirment que le télétravail est favorable aux entreprises est un indicateur des obstacles majeurs qui continuent d'empêcher la diffusion et le développement de la mise en œuvre du télétravail. Tant que les managers ne prennent pas conscience des avantages du télétravail – pour les employés et pour les employeurs – ils continueront de n'avoir aucun intérêt à le mettre en place.

En ce qui concerne les personnes « pour » et « contre » le télétravail, les résultats obtenus sont similaires dans toutes les régions du projet eGap. Les entreprises interrogées admettent presque partout que le plus grand avantage du télétravail est « une plus grande souplesse dans les horaires de travail », suivi de « moins de temps perdu dans les transports domicile-travail », tandis que les plus grands inconvénients exprimés sont « le manque de supervision des employés » et « les difficultés organisationnelles ».

Ces résultats confirment nos affirmations précédentes : les dirigeants accordent peu d'importance aux bénéfices pour l'entreprise tels que « l'augmentation de la productivité » et « la réduction de la surface des locaux de bureaux », comme avantages du télétravail. Peut-être ces résultats sont-ils dus à différents niveaux de compréhension de la question : les entreprises de la région finlandaise donnent leur opinion à propos d'un fait bien connu tandis que celles de la région hongroise jugent qu'il pourrait être souhaitable mais qu'elles ne l'ont pas encore mis à l'essai.

Pour finir les entrepreneurs hongrois interrogés donnent une plus grande importance que ceux des autres régions à des inconvénients tels que « la sécurité des données », « une réglementation mouvante » et « des coûts technologiques élevés ». Des inconvénients – comme les difficultés organisationnelles – sont exprimés, néanmoins ceux-ci ne sont pas fondés sur une expérience réelle dans la plupart des cas. Il n'en reste pas moins que les perceptions décrites manifestent des doutes d'abord sur la possibilité d'expérimenter le télétravail.

### **Désir de télétravail**

En conclusion, nous notons la persistance d'un paradoxe apparent que des recherches précédentes dans un cadre national sur le télétravail avait déjà observé dans des contextes spécifiques (Di Nicola *et alii*, 1997, 2001). Ce qui est intéressant c'est la présence du même paradoxe dans les 5 régions européennes prenant part au projet de recherche.

En dépit du fait que la plupart des entreprises de l'échantillon ont un très haut niveau de maturité technologique et un niveau remarquable de connaissance du télétravail, un très faible pourcentage d'entre elles le met en œuvre effectivement pour certains de leurs employés. Si nous admettons que le niveau d'équipement technologique n'est désormais plus un frein à la mise en place du télétravail dans les entreprises européennes, quels sont alors les éléments qui empêchent son développement ?

Selon le déterminisme technologique, les entreprises technologiques ou *high tech* auraient dû être les premières à manifester une inclination au télétravail. Or ce n'est nullement le cas. Il existe des entreprises dotées hauts niveaux technologiques qui n'ont aucune intention d'expérimenter le télétravail, il en existe aussi d'autres avec des niveaux technologiques moins élevés qui sont plus tentées de l'expérimenter.

C'est la raison pour laquelle la relation entre ces deux variables est loin d'être linéaire. Néanmoins, si nous mettons ensemble les résultats obtenus à travers deux indicateurs (« niveau technologique » et « inclination au travail à distance ») nous obtenons un modèle de propension au télétravail divisé en quatre catégories (Cf. Graphique 3). Les « pas du tout intéressés » au télétravail sont ceux qui n'ont ni équipement technologique nécessaire au télétravail et ont peu ou aucune inclination au télétravail. Les « réticents » sont ceux qui ne sont pas favorables au télétravail malgré un équipement technologique suffisant. Ceux qui sont favorables au télétravail avec un équipement technologique de moyen à haut peuvent être considérés comme « intéressés » au télétravail, tandis que ceux qui n'expriment aucune opinion peuvent être considérés comme « indifférents » quel que soit leur niveau d'équipement technologique.

Selon cette classification, les entreprises de la région italienne sont les plus « intéressées » au télétravail (plus de 40 %), suivies par les entreprises de la région britannique (35 %) puis celles de la région hongroise (plus de 30 %). En Émilie-Romagne le pourcentage des entreprises « indifférentes » au télétravail est faible (15 %). Dans les régions hongroise et française ce pourcentage d'entreprises « indifférentes » est particulièrement élevé (plus de 35 %). La région finlandaise a aussi un pourcentage élevé d'entreprises classées dans la catégorie « indifférents » (Cf. Graphique 4).

Ce décalage est lié à la bonne connaissance du télétravail dans toutes les régions sauf la région française où le pourcentage des entreprises « intéressées » au télétravail est d'une manière surprenante très élevé parmi les entreprises qui n'avaient jamais entendu parler du télétravail. Il existe aussi une forte corrélation entre l'inclination au télétravail et

l'opportunité pour les employés d'organiser leurs horaires de travail et entre l'inclination au télétravail et l'opportunité de travailler en mode projet, tout particulièrement dans les régions d'Italie et du Royaume-Uni. Il n'existe en revanche pas de corrélation notable entre l'inclination au télétravail et la branche d'activité. C'est seulement dans les régions italienne et finlandaise que le pourcentage des entreprises « intéressées » est légèrement plus élevé dans le secteur des services que dans celui de l'industrie.

**Tableau. 1 – Principaux résultats de l'enquête eGap**

	Rhône-Alpes (FR)	Émilie Romagne (I)	Tampere (FI)	Transdanubie Centrale (H)	Grand Ouest Londonien (R-U)
<b>Technologie</b>					
Pourcentage d'entreprises qui utilisent Internet	84,7	94	94,4	71,6	94,1
Pourcentage d'entreprises qui disposent du courrier électronique	86,7	92,2	95,1	70,6	96,7
Pourcentage d'entreprises qui disposent d'un site Internet	51,5	59,4	82,3	35,3	79,9
Pourcentage d'entreprises dans lesquelles chacun a l'autorisation d'utiliser les TIC à distance	55,4	27,2	21,6	14,4	15,8
Pourcentage d'entreprises dans lesquelles personne n'a l'autorisation d'utiliser les TIC à distance	10,9	33,6	31,1	32,0	37,6

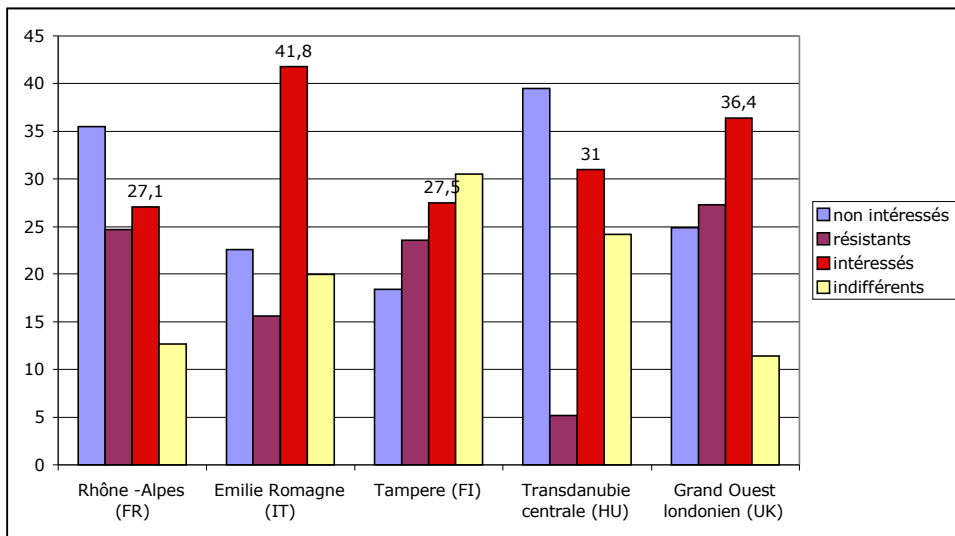
	Rhône-Alpes (FR)	Émilie Romagne (I)	Tampere (FI)	Transdanubie Centrale (H)	Grand Ouest Londonien (R-U)
Pourcentage d'accord avec l'affirmation : « Si vous permettez à chaque salarié d'accéder à Internet, vous courez le risque qu'il l'utilise dans son intérêt personnel »	66,2	61,0	42,3	18,3	90,1
Pourcentage d'accord avec l'affirmation : « Il est difficile de garantir la sécurité des données de l'entreprise quand on utilise massivement les TIC »	43,0	47,6	39,3	36,3	55,8
<b>Organisation</b>					
Pourcentage d'entreprises qui ne pratiquent pas l'organisation du travail par projets	39,0	29,0	20,7	43,5	22,1
Pourcentage d'entreprises dans lesquelles tous les salariés peuvent organiser eux-mêmes leur temps de travail	35,9	37,2	36,1	15,4	38,6
Pourcentage d'entreprises dans lesquelles aucun salarié ne peut organiser lui-même son temps de travail	9,5	24,2	10,5	15,7	13,2

Pourcentage d'entreprises qui ont des heures de travail fixes	70,7	82,4	47,5	81,4	66,2
Pourcentage d'entreprises innovantes (l'attribution et la supervision des tâches sont liées à des objectifs)	43,5	22,8	58,4	23,5	64,1
Pourcentage d'entreprises privilégiant l'attribution stricte des tâches et leur supervision directe	6,2	53,0	14,7	49,3	7,0
<b>Travail à domicile – Télétravail</b>					
Pourcentage d'accord avec l'affirmation : « Les gens travaillent moins chez eux parce qu'ils ne se sentent pas surveillés/contrôlés »	16,3	23,6	17,0	47,4	40,3
Pourcentage d'accord avec l'affirmation : « Le travail à domicile ne convient qu'avec des collaborateurs de confiance et proches »	61,3	58,2	41,3	23,9	90,8
Pourcentage d'accord avec l'affirmation : « Les travailleurs à domicile ont une plus grande efficacité parce qu'ils peuvent s'organiser de manière autonome »	44,6	44,2	31,1	26,8	45,2
Pourcentage d'entreprises qui ont entendu parler du télétravail	61,7	82,8	95,4	89,2	48,8
	Rhône-Alpes (FR)	Émilie Romagne (I)	Tampere (FI)	Transdanubie Centrale (H)	Grand Ouest Londonien (R-U)
Principal avantage du télétravail : Moins de temps perdu dans les déplacements	51,8	57,2	29,3	64,0	66,1
Principal avantage du télétravail : Plus de souplesse dans les horaires de travail	68,6	38,6	19,8	57,1	62,5
Principal inconvénient du télétravail : Manque de contrôle des employés	50,0	43,8	32,4	48,6	61,7
Principal inconvénient du télétravail : Difficultés dans l'organisation du travail	43,9	38,2	28,3	52,2	49,5
Pourcentage entreprises intéressées par le télétravail	27,1	41,8	27,5	31,0	35,6
Pourcentage entreprises réticentes au télétravail	24,7	15,6	23,6	5,2	27,1
Nombre total d'entreprises interrogées	<b>300,0</b>	<b>500,0</b>	<b>305,0</b>	<b>306,0</b>	<b>303,0</b>

**Graphique 3. Modèle de propension au télétravail**

Niveau technologique	Faible	Moyen	Élevé
Inclination au travail à distance			
Aucune inclination au télétravail	Pas du tout intéressés (28,1 %)		Réticents (19,1 %)
Enclin/favorable		Intéressés (32,6 %)	
Neutre	Indifférents (20,1 %)		

**Graphique 4. Intérêt pour le télétravail selon les régions**



## Deuxième article

### **Le télétravail : promesses, pratiques et problèmes<sup>6</sup>**

par Fintan Clear & Keith Dickson

Le projet de recherche eGap cherche à comprendre l'état relatif du télétravail dans les PME, et plus particulièrement les facteurs qui encouragent ou empêchent son adoption et sa mise en place.

Une première phase de la recherche, quantitative, a impliqué plus de 300 PME interrogées par téléphone dans chaque région. La phase qualitative dont il est question dans cet article s'est appuyée sur ce travail antérieur avec une enquête auprès d'environ 60 interlocuteurs, en menant des entretiens semi-structurés dans chaque région. Le but était d'obtenir une meilleure compréhension, entre autres, des attitudes vis-à-vis du télétravail, des pratiques, de sa mise en place, et des facteurs qui favorisent ou défavorisent son adoption. Cinquante entretiens ont été effectués avec des patrons, des dirigeants, ainsi que des employés de PME. Les questions traitées ont abordé les thèmes généraux suivants :

- 1) préparation de la mise en place du télétravail
- 2) pratiques opérationnelles
- 3) responsabilité sociale de l'entreprise
- 4) facteurs favorisant ou défavorisant son adoption
- 5) facteurs liés aux infrastructures sociales
- 6) conséquences et effets du télétravail

Dix autres entretiens ont été ensuite menés avec d'autres interlocuteurs « parties prenantes », tels que des décideurs politiques régionaux et des responsables syndicaux. Un jeu de questions supplémentaires a été établi afin d'aborder leur rôle dans l'adoption du télétravail. Les résultats des analyses régionales ont fait l'objet d'une étude comparative d'ensemble, le Transnational Report of the Qualitative Research Phase : A Comparative Analysis of Regional Findings.

En ce qui concerne la préparation à la mise en place du télétravail, seuls les partenaires hongrois ont souligné que des déficiences structurelles dans l'utilisation des TIC pouvaient présenter un obstacle, notamment la faible intégration des TIC dans les processus de travail des entreprises ainsi que le prix élevé de l'utilisation d'Internet. Sinon, la plupart des personnes interrogées considéraient que la technologie était un facteur incitatif au télétravail.

À l'exception peut-être de l'Italie et des grandes PME d'Émilie-Romagne, peu d'entreprises ont suivi un processus de décision conduisant à l'adoption délibérée du télétravail. De plus, dans aucune région partenaire, ne sont apparus des indices d'un programme prédéterminé de formation pour les futurs télétravailleurs à la spécificité du télétravail. Les entreprises ont établi des programmes de formation à l'utilisation des TIC, bien que, comme l'observe le rapport britannique, la plupart des télétravailleurs avaient déjà des compétences dans ce domaine, qu'ils mettaient à l'œuvre lorsqu'ils travaillent à distance. Les partenaires hongrois sont très critiques des dispositifs de formation en Hongrie en général, mais ils soulignent que la réussite de la pratique de télétravail ne dépend pas seulement de compétences dans le domaine des TIC. Des compétences générales, telle que la capacité à gérer son temps fait aussi des qualités nécessaires à des télétravailleurs. Cependant comme le remarquent les partenaires italiens, « les entrepreneurs estiment que le travail accompli à distance est le même que celui réalisé au bureau », sentiment que partagent les partenaires finlandais. Plus généralement la formation se fait « sur le tas », ce qui signifie implicitement que des compétences

---

<sup>6</sup> Traduit par Anne de Beer.

spécifiques — au moins en termes de formation dans l'entreprise — ne sont pas nécessaires pour réussir le télétravail.

Certaines PME nouvellement créées ont saisi l'opportunité d'exploiter les NTIC et pratiquent le télétravail dans des enclaves virtuelles même si leur vocation est mondiale. Il existe des exemples notamment dans la région britannique, de ces nouvelles entreprises qui « ont montré une utilisation avancée des technologies, selon les normes actuelles, et sont apparemment à l'aise pour travailler avec des outils comme les 'tableaux interactifs' (avec lesquels des documents peuvent simultanément être montrés aux participants d'une réunion et annotés) et les téléconférences audio et vidéos ». Néanmoins, ces entreprises représentent une minorité dans chacune des cinq régions.

En termes opérationnels, le télétravail apparaît, dans l'ensemble, pratiqué par une petite minorité de travailleurs. L'adoption du télétravail semble alors s'être produite de manière incrémentale, en complément d'autres pratiques de travail déjà existantes plutôt que par une reconfiguration générale du travail. Mais les enthousiastes du travail virtuel eux-mêmes ne souhaitent ni n'envisagent de mises en place radicales. Il est devenu tout à fait clair que la plupart des télétravailleurs dans les cinq régions sont des cadres, des commerciaux et d'autres spécialistes mobiles, qui travaillent à distance depuis longtemps, et ont commencé bien avant l'arrivée d'Internet.

Il existe des preuves multiples qui suggèrent que le télétravail est un phénomène sous-évalué. Les partenaires finlandais, italiens et britanniques soulignent que le terme « télétravail » a posé des problèmes à maintes personnes interrogées, qui pensaient qu'il n'existait aucun télétravail dans leur entreprise au début de l'entretien, et qui ont changé d'avis pendant l'entretien et ont fini par admettre son existence<sup>7</sup>. De plus, les partenaires finlandais ont remarqué qu'une certaine forme de télétravail était introduite « subrepticement » dans l'entreprise par des salariés qui souhaitaient terminer des tâches inachevées à la fin de leur journée de travail (par exemple répondre à des messages électroniques). De leur côté, et finalement, les partenaires britanniques ont conclu que dans chaque entreprise interrogée dans l'étude une forme ou une autre de travail flexible, télétravail compris, était pratiquée. La définition du télétravail adoptée par eGap est assez large : « travail hors du site de l'entreprise (par exemple à domicile, chez un client, ou au cours d'un déplacement), en restant connecté toute la journée ou pour une certaine période, au système d'information de l'entreprise », elle permet d'englober un grand nombre de pratiques très variées. Avec cette définition, le télétravail existe même si le travailleur passe très peu de temps à travailler à distance. Mais alors, sur cette base, très peu de travailleurs se considèrent comme des télétravailleurs. Cette sous-évaluation est encore plus accentuée par le fait que peu d'accords entre employeur et employés formalisent la pratique. Les accords, lorsqu'ils existent, restent informels et souvent purement verbaux. Cette tendance vient essentiellement de ce que le télétravail est le plus souvent négocié individuellement ; s'il représente plutôt un défi pour l'organisation personnelle, il ne participe pas de la responsabilité sociale plus large.

À la lumière de ces expériences, les auteurs italiens identifient deux types d'entreprises pratiquant le télétravail. D'abord, les entreprises ayant des formes *explicites* de télétravail ; pour certaines d'entre elles, les syndicats ont été très actifs pour négocier des accords. Ces cas ne sont toutefois pas aussi fréquents que les entreprises ayant des formes *implicites* de télétravail, où des cadres et des commerciaux travaillent hors des locaux de l'entreprise. Le fait que le télétravail prenne une forme implicite a pour résultat que les personnes qui, dans ces entreprises, pratiquent le télétravail ne se considèrent pas comme des télétravailleurs. Au lieu de cela, ils considèrent le télétravail comme l'une des formes de travail flexible rendues possibles par les seules TIC, et non par des processus organisationnels.

Trois des cinq partenaires ont estimé que la taille de l'entreprise joue un rôle significatif dans l'adoption du télétravail. Une des preuves de l'influence du facteur taille dans

---

<sup>7</sup> Cette remarque s'applique également aux partenaires français.

l'adoption du télétravail est mise en avant par les partenaires français qui soulignent que « les très petites ou les compagnies de taille moyenne rencontrent davantage de résistances au changement que les PME plus grandes ». Les partenaires italiens notent aussi que les entrepreneurs dans les plus petites entreprises font preuve d'une hostilité beaucoup plus marquée que les autres aux changements de pratiques de travail qui sont impliqués par le télétravail.

La Hongrie, l'Italie et la France montrent que le télétravail est beaucoup plus pratiqué dans le secteur des services que dans l'industrie. Les données britanniques ne conduisent pas à un avis définitif sur cette question, sauf que « le caractère plus physique des tâches » semble avoir une influence plutôt négative sur l'adoption du télétravail. Les partenaires finlandais soulignent que les personnes pratiquant le télétravail dans des tâches liées aux ventes, au journalisme et à l'entretien l'exercent dans l'un ou l'autre secteur. De plus, ils ont décrit en détail le cas d'une entreprise de traitement du bois qui « a augmenté l'efficacité de 12 commerciaux en les équipant d'outils mobiles ». Ainsi, malgré plusieurs indices que le secteur d'activité joue un rôle dans l'adoption du télétravail, les deux secteurs ont des métiers en commun. Cette constatation réclamerait évidemment que les activités productives soient décomposées par type. Les rapports nationaux ont constaté que des activités de recherche, la comptabilité, les ventes, le développement de systèmes, l'entretien des équipements, le design et autres activités créatives, semblaient convenir au télétravail. La plupart de celles-ci font partie de ce que les partenaires français appellent « activités professionnelles intellectuelles ou immatérielles ». Tous les rapports s'accordent sur le fait que d'autres tâches, celles qui nécessitent la capacité à résoudre des problèmes rapidement et dans les délais, ou qui réclament une forte utilisation de documents sur papier, ou encore qui sont à dominante physique, se prêtent moins au télétravail que les précédentes.

Les études française et britannique soulignent les différences dans les pratiques de télétravail entre les *start-ups* et les entreprises déjà en activité quand l'utilisation d'Internet a commencé à se généraliser. Les *start-ups* sont plus nombreuses que les autres à utiliser le télétravail comme forme de travail standard dès le départ. Les partenaires finlandais et français soulèvent la question d'un éventuel « fossé générationnel » et du rôle de l'âge dans l'adoption du télétravail, notant qu'il existait « un décalage net entre les générations parmi les personnes interrogées, lorsqu'on leur demandait si elles étaient prêtes à démarrer le télétravail ». Les groupes d'âge les plus jeunes en Finlande ont montré plus d'intérêt à se mettre au télétravail que leurs collègues plus âgés.

La majorité des télétravailleurs combinaient le travail hors des locaux de l'entreprise avec le travail dans les locaux au cours de la même semaine, selon les partenaires britanniques et italiens. Cette manière de concilier les deux modes de travail est considéré comme un moyen de réduire au minimum l'isolement social et permet aux employés de continuer à faire partie des réseaux sociaux de l'entreprise. Pour tous les télétravailleurs, une présence minimum au siège est exigée — généralement par tranche d'une ou deux semaines. Cependant, tous les partenaires s'accordent sur le fait que si le télétravail convient à certains individus, il ne convient pas à d'autres. Dans cet ordre d'idée, les partenaires finlandais ont remarqué que si le risque d'isolement social est considéré comme un obstacle par certains individus, par d'autres il est considéré au contraire comme une opportunité lorsqu'ils ou parce qu'ils ont besoin de périodes de calme pour terminer leur travail.

La pratique du télétravail n'implique pas toujours un travail 100 % électronique. Les partenaires britanniques ont observé quelques cas de « mode mixte » où les échanges par courrier électronique étaient combinés avec des télécopies ou l'envoi de cédéroms par la poste. Les commerciaux qui télétravaillent restent en contact avec leur siège durant leur déplacement, grâce à leur téléphone mobile. Dans toutes les régions, les outils de communication les plus utilisés sont le téléphone et le télécopieur. Cette

remarque suggère que pour éviter de faire de fausses distinctions, il convient d'analyser les possibilités de télétravail en gardant à l'esprit ces modes de communication mixtes.

Les cinq régions, prises toutes ensemble, détiennent parmi les équipements en TIC les plus évolués au monde. Ainsi, les principaux obstacles à l'adoption du télétravail viennent plutôt des facteurs humains et organisationnels que des facteurs technologiques. Les partenaires témoignent du scepticisme manifeste de nombreux dirigeants et cadres à l'encontre du télétravail. À des degrés divers selon les régions il existe encore un nombre significatif de cadres qui préfèrent le « contrôle physique par la présence » comme forme principale de gestion du personnel. La peur de ce que les subordonnés risquent ou non de faire lorsqu'ils sont « hors de vue » sous-entend un manque de confiance fondamental vis-à-vis des employés. Or, sans confiance, le télétravail ne peut pas réussir. Si le télétravail doit un jour se développer pour tous, alors les modèles hiérarchiques de contrôle devront être reconfigurés afin de laisser aux employés une plus grande autonomie et une liberté accrue. Les Italiens soulignent dans leur rapport que la gestion basée sur une « logique de subordination » va devoir s'effacer pour faire place à une gestion basée sur une « logique de collaboration ».

Le souci principal, du point de vue de l'entreprise, selon tous les rapports nationaux, s'avère être la productivité du télétravail. Sur ce point, deux types d'attitudes très contrastées se présentent : les « enthousiastes » d'un côté et les « sceptiques » de l'autre. Généralement, les enthousiastes pratiquent déjà le télétravail et louent les bénéfices qu'il apporte en termes d'efficacité et de qualité de vie. Les sceptiques, eux, ne pratiquent pas le télétravail (bien que certains d'entre eux aient pu le faire dans le passé) et le considèrent comme une source d'inefficacités. D'un point de vue personnel, la plus grande autonomie et la souplesse que le télétravail favorise, permet de mieux équilibrer travail et vie personnelle. Mais, les individus doivent s'assurer que leur travail n'envahit pas leur vie domestique, ou à l'inverse que celle-ci ne domine pas leur travail. Cet équilibre peut s'avérer particulièrement problématique pour les parents qui pratiquent le télétravail et qui ont des enfants en bas âge.

Dans une perspective sociétale, l'impact du télétravail sur l'environnement n'a pas semblé concerner profondément les personnes interrogées. Peu d'actions ont été menées vers une plus grande cohésion sociale que le télétravail pourrait favoriser. Néanmoins, et ceci devrait inciter à la réflexion, reste l'éventualité que le télétravail soit la première étape d'un processus plus large d'externalisation du travail et des travailleurs.

Si nous acceptons l'idée que le télétravail est « une bonne chose » — qu'il peut libérer les gens de leur bureau et leur donner la liberté de choisir où ils travaillent, leur donner la souplesse de mieux équilibrer leur vie personnelle et leurs besoins professionnels, de réduire les encombrements de circulation, de combattre la pollution et de protéger l'environnement, de permettre à des groupes économiquement marginalisés d'entrer dans le monde du travail, et ce qui n'est pas le moindre effet, qu'il permet aux entreprises de maintenir ou d'améliorer leur productivité en même temps — , si nous croyons en tout cela, alors on ne peut qu'être déçu par la faible diffusion actuelle du télétravail. En dehors de raisons telles que le maintien de salariés de valeur ou l'extension des zones d'actions commerciales, le télétravail n'est pas tiré par le marché comme d'autres développements, par exemple, celui de la téléphonie mobile. Ainsi, malgré les discours des partisans du télétravail qui parlent de l'efficacité qu'il apporte en plus aux entreprises, les dirigeants (c'est-à-dire ceux qui ont le plus de poids pour influencer l'adoption du télétravail) sont loin d'être conscients des bénéfices d'une telle décision, qu'ils envisagent au contraire avec crainte.

De leur côté, les gouvernements, aux niveaux national, régional ou local, tentent de pousser le télétravail par en haut. Le problème vient du fait que les politiques et leurs directives bureaucratiques, même bien intentionnées, ne semblent pas satisfaire les besoins des PME qui souhaitent adopter le télétravail. Les PME présentent certainement beaucoup d'apathie à l'égard de politiques régionales et/ou nationales fragmentées et peu coordonnées, elle est soulignée dans tous les rapports nationaux.

Un certain nombre de partenaires ont aussi signalé qu'il existait peu de « cas réussis » ou d'initiatives de télétravail à partir desquels des idées de « meilleures pratiques » pourraient être tirées. Ils voulaient plus que ce qui existe. La dissémination des résultats du projet eGap est considérée comme un élément décisif de l'étude. Néanmoins, malgré tous les efforts que nous, partenaires du projet, faisons dans ce sens, le fait est que beaucoup de patrons et de dirigeants sont trop occupés à gérer leur survie commerciale quotidienne pour donner priorité à la consultation de bases de données de l'UE, par exemple, pour s'informer sur le télétravail. Est-ce que cela marque un manque d'intérêt ? Y a-t-il de la place pour d'autres approches pour encourager à se lancer dans le télétravail ? des approches qui réussiraient à captiver l'imagination, puis qui fourniraient quelques éléments montrant les meilleures pratiques de télétravail ? Au Royaume-Uni, il existe un feuilleton radiophonique de la BBC, intitulé *Les Archers*, qui est resté très populaire après plus de 60 ans d'existence. L'intérêt de ce feuilleton tient dans son but initial. Il a été conçu pour introduire auprès des agriculteurs britanniques de nouvelles idées à une époque de pénuries alimentaires. Les messages scientifiques étaient insérés dans des fictions parlant de la vie des habitants des zones rurales anglaises. **Y a-t-il une place pour une approche similaire, mais contemporaine, à l'égard du télétravail ?**

## Troisième article

### Et si l'eGap était une chance ?

par Professeur Marie-France Kouloumdjian<sup>8</sup>

Dans leur ensemble, les résultats des enquêtes nationales menées par les partenaires du projet eGap corroborent et complètent les informations sur les usages ou non usages des TIC en milieu PMI/PME.

Pourtant, la comparaison internationale met en évidence des paradoxes étonnants qui conduisent à des questionnements inattendus, en particulier :

- Pourquoi tant de PMI/PME n'ont-elles « jamais entendu parler du télétravail » au Royaume-Uni (alors que le télétravail y est relativement développé) ?
- Pourquoi un si faible pourcentage de dirigeants considèrent-ils que le télétravail est avantageux pour les entreprises ?
- Pourquoi un si grand nombre d'entreprises (en France, par exemple) permettent-elles à n'importe quel salarié d'utiliser les TIC, mais refusent de leur donner une réelle autonomie dans et par le travail à distance ?
- Pourquoi autant de PMI/PME autorisent-elles leur personnel à organiser leur propre emploi du temps alors que les heures de travail restent rigides ?

La première de ces questions relève peut-être d'un simple problème de vocabulaire : télétravail compris comme travail salarié à domicile avec usage intensif des TIC ou travail nomade en réseau (la connexion électronique jouant un rôle déterminant). Mais elle incite à la vigilance dans l'analyse transversale des résultats obtenus dans les divers projets européens. On constate, en effet, un réel glissement de sens et de pratiques à propos de la notion.

Les questions suivantes pourraient être prises comme de possibles exceptions culturelles d'un vieux continent qui peine à rester au top de l'innovation. On pourrait ainsi penser que les incohérences évoquées traduisent seulement ce que les sociologues appellent « la rationalité limitée » de l'action. L'activité managériale est aussi partiellement illogique que toute activité humaine. Ou, en tout cas, elle peut faire coexister différentes logiques en apparence contradictoires si on les saisit en bloc, mais qui deviennent plus compréhensibles si on les réfère non seulement aux différentes logiques d'acteurs (*managers*, directeurs, partenaires sociaux) mais aussi aux différents rôles que doit endosser un même acteur dans l'organisation. Ainsi, en termes de Responsabilité Sociale d'Entreprise, un PDG doit envisager les intérêts de ses actionnaires, ceux de ses salariés, des clients, etc. On sait bien qu'il y a fréquemment divergence voire opposition.

On peut donc envisager le retard pris par une PMI/PME à passer d'une simple cohabitation plutôt passive avec les TIC (la connexion à Internet pour le courrier électronique) à une réelle diffusion des usages rendus possibles par la technologie et – plus encore – par la prise de conscience que l'équipement, sans refonte du management global de l'entreprise, est inopérant voire contre-productif, comme un dysfonctionnement, une erreur, un défaut.

Mais on peut aussi soutenir que les réticences et freins repérés sont peut-être la manifestation de mouvements plus importants et plus légitimes qu'il n'y paraît. Auquel cas, on devrait envisager sérieusement de remettre en cause la marche forcée de l'entreprise vers le « tout-TIC » en tant que postulat de base dans l'e-Société de demain.

Je voudrais citer deux indices significatifs : à l'automne 2002, la revue *The Economist* donnait la parole à L. Kellaway, éditorialiste du *Financial Times*, pour un article qui, en référence aux effets induits par les TIC, prônait le retour de la hiérarchie dans l'entreprise et la fin de l'ère de la prise de décision individuelle au travail. Ce qui était en jeu était de l'ordre « des besoins de sécurisation psychologique *versus* la prise de risque » dans un milieu professionnel qui n'a

---

<sup>8</sup> École centrale de Lyon.

plus la place centrale qu'il pouvait avoir auparavant (salariés) et de l'ordre de l'insécurité liée à l'incertitude économique (*managers*).

Le second indice recoupe le premier : début 2003, une enquête de Logica CMG sur le travail nomade au Royaume-Uni, Pays-bas, en Allemagne et France indiquait la réticence de certains salariés (en France, particulièrement) pour des raisons liées à l'éclatement de la frontière entre domaine privé et domaine professionnel. Les résultats de l'enquête eGap au Royaume-Uni semblent aller dans le même sens.

Ce qui est en jeu est ici de l'ordre de la « construction des identités sociales et individuelles ».

Il est donc peut-être urgent, non pas de ralentir le mouvement pour une meilleure connaissance et une pratique renforcée et plus adéquate des TIC en entreprise, mais de veiller à mieux élucider certains freins à ce mouvement et de repérer des modalités de fonctionnement compensatrices. **Et le retard aura eu la vertu de mettre en évidence des logiques individuelles et collectives fondamentales et donc de les prendre en compte.**

Les PMI/PME qui, en Europe, constituent l'essentiel des unités économiques ont toujours valorisé les relations de proximité, la confiance en l'équipe de travail, l'identité professionnelle collective. Il faut probablement remettre l'accent sur ces valeurs revisitées, repensées, dans le cadre d'un contexte fortement digitalisé et éclaté. L'innovation managériale est aussi à promouvoir à ce niveau.

## Télétravail : Point de vue social<sup>9</sup>

d'après Csaba Makò

Les contextes national, régional et local ont été étudiés sous les angles les plus variés, à la fois législatif, réglementaire, social, économique et technique.

Sur le plan social, sur lequel nous nous concentrons, bien que tous les partenaires aient mentionné l'Accord-cadre européen sur le télétravail signé le 16 juillet 2002, que les États membres devraient ratifier d'ici 2006, un des points majeurs est qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de lois réglementant le télétravail comme forme spécifique d'emploi. Il existe couramment des formes « indirectes » de réglementation légales, sociales ou institutionnelles qui s'appliquent au télétravail. Nous les qualifions d'indirectes parce qu'elles sont générales mais elles contribuent à créer un environnement favorable à l'introduction d'éléments qui participent d'une « culture numérique ». À cet égard, il convient de distinguer les pays où l'approche est essentiellement nationale — la France, la Finlande et la Hongrie — et ceux où l'initiative régionale tient une place importante, l'Italie et le Royaume-Uni.

En Italie les dimensions sectorielles et régionales du système des relations de travail tiennent plus de place que dans les autres pays de l'étude. Durant les années 1990 le premier accord sur le télétravail a été signé dans le secteur des télécommunications. Dans le secteur public une loi cadre nationale pour le télétravail traite des relations avec les syndicats.

Le rôle croissant de la « micro-coopération », c'est-à-dire le poids des négociations entre employeurs et employés, au niveau de l'entreprise, formelles et informelles, devient manifeste avec l'introduction du télétravail. Par exemple, en France le télétravail est organisé d'une manière informelle, c'est-à-dire que les employeurs et les employés signent un accord sur la flexibilité du travail et de l'emploi. Les syndicats, jusqu'à une date récente, étaient opposés à l'introduction de nouveaux modes de travail, en raison de leur manque d'implication et d'intérêt.

La Finlande mérite une mention particulière pour avoir établi une liste de normes destinées à réglementer les pratiques de travail dans le processus du télétravail, pour les acteurs sociaux. En France et en Italie les accords signés dans les grandes entreprises du secteur des télécommunications servent de *benchmark* et de meilleures pratiques pour les PME du secteur. En Hongrie des projets de lois concernant le télétravail seront bientôt discutés dans un forum tripartite auquel participent le gouvernement, le patronat national et les syndicats.

Les rapports nationaux suggèrent l'existence d'un risque que les télétravailleurs aient un moindre pouvoir de négociation collective que les salariés classiques, en dépit l'Accord-cadre européen sur le télétravail qui fixe un certain nombre de normes. D'abord ils estiment que son impact dans le secteur privé sera très limité, étant donné le faible niveau de la négociation collective dans les PME : à peine plus de 10 % des PME de moins de 50 salariés ont signé des accords collectifs. Ensuite les relations de travail sont de plus en plus individualisées dans tous les pays participant au projet eGap. Cette tendance accentue la responsabilité des acteurs sociaux afin que des mesures législatives soient prises au sujet de cette nouvelle forme d'organisation du travail. Si les normes sont appliquées, elles auront des résultats visibles mais seulement dans les secteurs où les acteurs sociaux chargés des relations entre salariés et employeurs auront été présents et impliqués.

---

<sup>9</sup> Traduit et adapté par Anne de Beer.

## Les inhibiteurs du télétravail : existent-ils ?<sup>10</sup>

d'après Mika Kurki et Teemu Rauhala

Les freins identifiés ci-après sont issus des conclusions du rapport *Transnational report on the Brakes and Barriers to the Implementation of Teleactivities in SMEs* remis en janvier 2004.

Ils y sont examinés selon trois angles différents : les niveaux national et régional, l'infrastructure sociale et les TIC.

### **1) La tradition industrielle persistante**

La culture du lieu d'exercice travail reste marquée par l'empreinte de l'ère industrielle : les heures de présence des employés servent encore très souvent de base pour contrôler leur activité et évaluer leur salaire. Or le télétravail ne peut être compris hors du contexte général de l'organisation habituelle du travail et de la société.

### **2) L'insuffisance d'information sur les bénéfices économiques apportés par le télétravail**

Les bénéfices économiques du télétravail font l'objet de peu d'attention. L'attitude évasive des directions en la matière est peu favorable. Du point de vue de la performance économique, les entreprises auraient pourtant besoin de mieux les connaître. Car sans cette information, toute décision dans ce domaine risque de décourager les expériences de télétravail.

### **3) Les risques d'isolement et de perte de contacts**

Le rôle et la richesse des interactions sur les lieux du travail risquent de manquer au télétravailleur qui va se sentir hors du collectif de l'entreprise, aussi bien dans les pratiques informelles que formalisées.

### **4) Le manque de confiance mutuelle**

Alors que la confiance mutuelle entre employeur et employé est indispensable au télétravail, un télétravailleur doit non seulement gagner la confiance de l'encadrement mais aussi celle de ses collègues et leur prouver que leur travail hors site est aussi productif que au bureau. L'ignorance et le manque de formation entraînent le manque de confiance.

### **5) Un travail très intensif en information**

Le travail sur l'information est en train de se répandre dans tous les secteurs d'activités et tous les types de tâches, alors qu'auparavant il ressortait du domaine des spécialistes et des personnels hautement qualifiés. Le travail intensif en information s'il convient au télétravail dans la mesure où il échappe aux contraintes de temps et de lieu, demeure néanmoins aussi intensif en fatigue cérébrale.

### **6) Le télétravail ne convient pas à tous les salariés**

Le télétravail ne convient pas à tous les employés et toutes les tâches ne peuvent pas être effectuées hors site.

### **7) La réticence à changer les processus de travail**

La critique la plus sévère à l'encontre du télétravail concerne son incompatibilité avec les processus de travail. Pour que le télétravail devienne une innovation sociale et culturelle, les processus de travail doivent être réexaminés, ce que l'utilisation des TIC devrait encourager. Or précisément ce désir de réorganiser le travail et d'utiliser les opportunités offertes par les TIC, qui dépend de l'encadrement, manque trop souvent.

---

<sup>10</sup> Traduit et adapté par Anne de Beer.

### ***8) Le manque de technologies sûres et peu coûteuses***

L'extension du télétravail dépend de la disponibilité de télécommunications rapides, sans discontinuités et compétitives. Or il existe de grandes disparités entre les pays et à l'intérieur des pays dans la disponibilité des communications rapides, fiables et peu coûteuses. Les systèmes restent encore trop vulnérables, des problèmes de communication subsistent et empêchent le télétravail de se développer.

### ***9) Les préjugés, la peur et l'ignorance, sont des freins plus forts que les techniques***

L'introduction du télétravail dépend, dans une large mesure, de la disponibilité des techniques, mais bien plus encore il s'agit d'une question d'innovation sociale et culturelle. Or ce type d'innovation se répand lentement dans les PME.

## Quatrième article

### Des meilleures pratiques dans le télétravail<sup>11</sup>

par l'équipe française de eGap

Les meilleures pratiques sont généralement définies pour un procédé industriel, commercial ou de services donné. Elles sont établies en fonction d'un état de l'art à un moment précis. Elles décrivent des objectifs minimaux à atteindre et définissent un ensemble de règles ou de méthodes qui doivent être suivies. Elles font l'objet d'un consensus validé à l'intérieur d'une même profession suite à une comparaison méthodique entre différents processus.

Les partenaires du projet eGap se sont mis d'accord sur une définition des meilleures pratiques : « Un ensemble de pratiques et de processus dans le champ du télétravail qui montrent des résultats réels et probants selon l'avis des acteurs eux-mêmes. »

L'opinion d'un expert-qualité reconnu a apporté des éléments constructifs à notre approche. Verna Allee<sup>12</sup> qui a en tant que consultante de 1992 à 1996 consacré son activité exclusivement à diriger des études de *benchmarking* et d'évaluation des meilleures pratiques dans les grandes entreprises internationales, nous a rappelé que le terme de meilleures pratiques « est entré dans l'usage courant lorsque le *benchmarking* est devenu très populaire, c'est-à-dire au moment où le monde entrepreneurial a découvert le management qualité totale et le *reengineering* » Elle décrit ce qu'elle considère comme étant une meilleure pratique. « Dans les études que j'ai menées, ne pouvaient être qualifiées de meilleures pratiques que celles qui répondaient à une batterie de critères rigoureux. Je les avais établis en accord avec mes clients, à partir de la définition qu'ils donnaient eux-mêmes de ce à quoi ressemblait, selon eux, une meilleure pratique ». Pour Verna Allee « ce terme ne devrait être utilisé que pour les pratiques qui répondent à des critères bien précis et considérées meilleures que d'autres pratiques ». Plusieurs conditions devraient être respectées. « Certaines personnes vont qualifier de meilleures pratiques, leurs propres pratiques. » C'est la raison pour laquelle « à moins qu'il n'ait réellement été procédé à une étude comparative de plusieurs approches et pratiques différentes, il serait difficile pour eux de défendre leur point de vue et de démontrer qu'il s'agit réellement d'une meilleure pratique ». Elle insiste aussi sur le fait que procéder à « une analyse comparative des pratiques selon des critères » permet de garantir, avec d'autres étapes, « qu'il y a eu validation du processus pour ces pratiques ».

Cet article reprend les plus importantes conclusions du rapport transnational qui procède à une analyse comparative des rapports nationaux de la cinquième phase de eGap consacrée aux meilleures pratiques et qui permet de valider les analyses et les résultats des travaux de l'ensemble du projet.

Il convient tout d'abord de rappeler certaines limites. Les meilleures pratiques, ont tout au long des rapports nationaux le plus souvent été qualifiées de bonnes pratiques ou de pratiques réussies. Ceci est justifié, tout d'abord parce qu'avant d'avoir été comparées avec d'autres, ces bonnes pratiques ne peuvent pas encore être qualifiées de meilleures. La plupart du temps nous avons rencontré des pratiques de télétravail implicites. Cette état de fait est souligné dans le rapport britannique : « vu que la majorité des télétravailleurs rencontrés au cours de cette étude sont des *managers* ou des dirigeants, nous avons été obligés de discuter principalement de bonnes pratiques implicites plutôt qu'explicités, codifiées ou visibles ». Dans le rapport finlandais la position est encore plus

<sup>11</sup> Traduit et adapté par Anne de Beer, d'après BEER A (de)., COMTET I., KOULOUMDJIAN M.F., ROELS C., TURBÉ-SUETENS N. Transnational Report on Best Practices: A Necessary Adaptation to Local Contexts, eGap Work Package 5, avril 2004.

<sup>12</sup> Turbé-Suetens N., Communication privée, 26 octobre 2003.

radicale : « dans les enquêtes aucune pratique de télétravail courante n'était apparente ». Ces affirmations ne signifient pas nécessairement que le télétravail n'existe pas, bien au contraire, puisque selon le même rapport « le télétravail était pratiqué dans les entreprises de différentes manières ». Cela montre que des difficultés importantes ont été rencontrées au cours des enquêtes sur le télétravail, comme l'avait souligné le rapport transnational de la phase qualitative des interviews : « Il est évident que le télétravail est un phénomène très sous-évalué. Cela est dû en partie à cause des incompréhensions sur le terme même de télétravail et du fait que le télétravail est pratiqué de manière implicite ou subreptice dans la plupart des cas. »

### **Consensus général sur dix meilleures pratiques**

Dix meilleures pratiques, validées par les critères établis pour l'étude sont listées ci-après. Il s'agit de pratiques réussies qui apparaissent dans tous les rapports nationaux, sur lesquelles s'accordent tous les acteurs de toutes les régions étudiées.

1. Le télétravail apporte de la valeur ajoutée et a des effets positifs sur la productivité et l'efficacité des opérations de l'entreprise. Les dirigeants qui désirent bénéficier des atouts qu'apportent les TIC doivent modifier leur organisation du travail pour optimiser leur production et améliorer le management des ressources humaines, notamment la répartition des tâches.
- 2. Les communications internes et les pratiques de la communication qui sont importantes devraient retenir toute l'attention des dirigeants, notamment en faisant en sorte que le télétravailleur soit « visible et présent » pour ses collègues, notamment grâce à des réunions organisées avec des salariés qui travaillent dans les locaux de l'entreprise.
- 3. L'autonomie, qui est directement liée à la satisfaction au travail et à la motivation des travailleurs compétents et expérimentés, est un impératif pour la réussite du télétravail.
- 4. Le management par objectif et la mesure du travail par la qualité des résultats sont considérés comme des solutions clés pour l'évaluation du télétravail.
- 5. Les politiques de recrutement sont très importantes tout au long du processus du télétravail. Plusieurs qualités du télétravailleur sont requises, en particulier il est absolument impératif qu'il soit capable d'autodiscipline, sa famille doit accepter la situation, la nature du travail doit s'y prêter, qu'il s'agisse de travail classique ou créatif.
- 6. La mise en place réclame un accord mutuel. Plus encore le télétravail doit être volontaire et réversible. Il doit toujours y avoir un moyen de revenir à la situation antérieure. La coopération entre l'employeur et les employés, et entre les employés sur site et hors site est un autre impératif. Lorsque le télétravail est mis en œuvre dans une entreprise qui existe déjà, le processus doit être progressif en suivant la méthode des « petits pas ».
- 7. La réussite du télétravail dépend aussi de formations adéquates mises à la disposition des télétravailleurs.
- 8. La confiance est une condition absolument incontournable, une confiance mutuelle et réciproque. La confiance est le facteur qui apparaît largement au-dessus de tous les autres en tant que meilleure pratique pour la réussite du télétravail. Entretenir la confiance est essentiel. Sans confiance aucun télétravail n'est possible.
- 9. Autre point critique le contrôle de la qualité des technologies, en termes de puissance, de vitesse et de fiabilité, ainsi que la convivialité de leur usage. D'un point de vue managérial rapidité et qualité de la technologie sont essentielles.

- 10. Les télétravailleurs doivent être technologiquement autonomes. Des formations adaptées doivent être fournies afin qu'ils acquièrent un solide niveau d'autonomie technologique.

### **Quatre solutions pour quatre partenaires**

Deux meilleures pratiques sont soulignées sur lesquelles trois partenaires s'accordent. Pour les autres soit elles vont de soi, soit elles sont négligeables.

- Le télétravail est pratiqué à temps partiel. Cette condition apparaît nécessaire, surtout pour éviter le sentiment d'isolement social. Deux ou trois jours de télétravail par semaine semble convenir. Ce point est souligné dans les rapports britanniques, finlandais et italien. Dans le rapport français, c'est implicite dans la mesure où aucun cas de télétravail à temps plein n'a été rencontré.
- Les problèmes de sécurité informatique sont soulignés dans tous les rapports, sauf l'italien.

Il existe aussi un consensus dans quatre rapports nationaux (sur les cinq) sur deux autres points. Néanmoins les manières dont ils sont décrits ou envisagés diffèrent.

- Chaque région décrit à sa manière, partielle, le « cercle vertueux ».
- Chaque région propose comme meilleure solution le management par objectif, tout en le décrivant différemment.

### **Différences Culturelles**

Cinq points figurent en bonne place dans tous les rapports nationaux. Mais ils diffèrent sur la manière de les commenter et sur les solutions proposées.

1. La perception du temps qui varie d'une région à l'autre, d'une culture à l'autre. Le temps est décrit par chacun selon sa culture.
2. Dans l'ensemble les opinions sont très proches sur les types de tâches qui conviennent à un travail effectué hors site, ou au télétravail. Mais des désaccords apparaissent sur les tâches qui ne peuvent pas être réalisées hors site ou en télétravail. Là encore ce sont les différences culturelles qui jouent.
3. Les interrelations entre le travail et les besoins familiaux, la vie privée et familiale, sont aussi étroitement reliées à des facteurs culturels. Le télétravail est, pour tous, une nouvelle manière de travailler qui apporte plus d'harmonie entre les vies professionnelle et familiale, mais chaque rapport national le décrit à sa façon. Le domicile est considéré comme un lieu propice au travail mais pour des raisons qui varient.
4. Faut-il une fusion du travail avec la vie personnelle ou un équilibre entre les deux, ou encore une séparation totale ? Là encore les réponses varient selon les pays et selon les individus.
5. Le temps de travail, la souplesse des horaires sont aussi liés à des facteurs culturels, chaque pays l'envisage sous un angle particulier.

Les différentes manières d'envisager plusieurs points précis démontre oh combien est relative une meilleure pratique, dès lors qu'il s'agit de la mettre en œuvre !

Les facteurs discriminants résultent du contexte lui-même, l'entreprise, le métier, la taille, le pays, la région, urbaine ou rurale, montagneuse ou côtière ou encore de plaine, la latitude, la longueur des jours et des nuits, les températures habituelles et extrêmes... selon Philippe d'Iribarne « une géographie des bonnes pratiques reste à faire »<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Iribarne (d') Philippe. « Management des entreprises et diversité culturelle », *Futuribles*, n°295, mars 2004.

À coup sûr, les premières conditions indispensables à remplir pour mettre en œuvre le télétravail selon les critères des meilleures pratiques commencent par une approche explicite, doivent résulter d'un accord mutuel entre les différents acteurs et les partenaires sociaux. Seuls deux pays ont signés des accords et des agréments : l'Italie et la Hongrie. Le rapport hongrois mentionne un contrat de travail spécialement élaborés pour des télétravailleurs, dans lequel les principes de l'Accord européen sur le télétravail sont adaptés au contexte national. Des accords de télétravail conclus à l'échelon régional ont été signés en Émilie-Romagne par une organisation syndicale industrielle locale et par une association de PME à Modène et Parme.

Ces mêmes deux pays, l'Italie et la Hongrie, s'accordent et insistent sur le fait que le télétravail dans les grandes entreprises sert d'exemple et suggère des pistes pour des pratiques de télétravail réussies dans les PME. Bien sûr les expériences de télétravail dans les grandes entreprises diffèrent largement de celles qui existent dans les PME. Mais ces entreprises ont mis en place le télétravail dans leurs équipes depuis longtemps et elles ont capitalisé leur expérience. Et leur expérience est utile, voire incontournable, pour établir une liste des meilleures pratiques. De plus ces grandes entreprises ont souvent dans leurs projets la fourniture de solutions de télétravail pour les PME. Donc pour elles les solutions technologiques et de management deviennent des produits marketing.

Ces points de vue corroborent la première étude française sur la responsabilité sociétale des PME effectuée par l'ORSE<sup>14</sup> (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises) qui montre le rôle que jouent les grandes entreprises dans l'introduction de la RSE chez leurs fournisseurs.

La comparaison entre les rapports nationaux des cinq pays partenaires de eGap démontre qu'un large éventail de meilleures pratiques sont expérimentées, observées et décrites dans tous les pays de l'étude. Mais elles demeurent clairessemées, éparpillées, fragmentées et introduites de manière informelle, comme subreptice. Alors le plus urgent et le plus souhaitable, pour développer la pratique du télétravail dans les PME en Europe, serait que, avant même d'être mises en place, les meilleures pratiques réussies et identifiées soient adaptées au contexte local et national et en accord avec les différences culturelles.

---

<sup>14</sup> ORSE. L'accompagnement par les très grandes entreprises dans une logique de développement durable. Mise en valeur de bonnes pratiques de RSE dans le cadre des relations clients/ fournisseurs. Septembre 2003, Paris.

## Cinquième article

### Un cercle vertueux virtuel

par Anne de Beer

#### Le cercle vertueux s'inscrit dans la dimension économique

À partir des études de terrain les rapports nationaux du projet eGap constatent une forte tendance parmi tous les acteurs. En effet la perspective économique attire en priorité les dirigeants des PME de toutes les régions car ils escomptent du télétravail l'augmentation de leur productivité et de leurs performances et une réduction des coûts de fonctionnement. Parmi les quatre dimensions considérées dans lesquelles se répartissent les douze critères : économique, sociale, technologique et environnementale, la dimension économique réunit le plus grand consensus dans toutes les études nationales du projet. De plus, l'analyse des critères de la dimension économique fait émerger la description de quelques éléments d'un cercle vertueux dont le début est énoncé par tous les acteurs.

#### Critère 1. Valeur ajoutée

##### *Amélioration de la productivité*

La mise en place du télétravail génère de forts effets sur la productivité et l'efficacité des activités d'une entreprise, selon les résultats soulignés par les cinq équipes nationales. Dans le service des achats d'une entreprise finlandaise de traitement du bois de la région de Tampere, les douze employés ont été équipés d'ordinateurs portables et de cartes GSM. Ils contactent ainsi directement le serveur de l'entreprise depuis les locaux de leurs clients, ou au milieu des forêts, et lui transfèrent des informations. La communication sans fil améliore leur disponibilité, et augmente la productivité et l'efficacité du processus de travail.

Plusieurs PME de la région Rhône-Alpes ont constaté que le télétravail optimise les ratios de travail, les coûts, augmente l'efficacité et la profitabilité, de ce fait les gains financiers. Le patron d'une entreprise de transport qui a équipé tous ses chauffeurs de téléphones mobiles reliés en réseau privé virtuel (VPN<sup>15</sup>) atteste que son entreprise n'aurait pas pu développer ses activités sans cet outil de mise en relation à distance et la réorganisation des tâches qui s'en est suivie. Une stratégie volontariste optimise l'organisation et la profitabilité de l'entreprise et, de plus, elle met en valeur sa responsabilité sociale.

Cependant, les patrons de PME ne donnent pas de précisions économiques sur ces résultats, ni ne les quantifient.

##### *Réduction des coûts, de l'absentéisme et de la rotation du personnel*

La réduction des coûts est un des facteurs les plus significatifs en faveur du lancement du télétravail, énoncés dans les enquêtes qualitatives et mis en avant par les responsables des entreprises qui le pratiquent dans la région de Tampere et en Rhône-Alpes. Des investissements matériels préalables s'avèrent indispensables, comme un ordinateur portable, les technologies de communication nécessaires et, souvent, une voiture de fonction pour les salariés mobiles, ou l'installation d'un réseau ou de lignes téléphoniques dédiées au domicile des employés. Les bénéfices économiques s'ensuivent à bref délai : les économies de location de mètres carrés de bureaux et de matériel, les augmentations issues de la fiabilité et de la productivité du travail, qui compensent les dépenses d'investissement. L'absentéisme et, encore plus, la rotation du personnel, diminuent du fait des bonnes relations qui s'établissent entre les salariés, d'un environnement de travail satisfaisant et de la confiance mise en avant par tous les acteurs comme un facteur essentiel et incontournable de la mise en place du télétravail.

<sup>15</sup> Virtual Private Network.

### ***Un nouveau modèle de faire des affaires***

La mise en place d'une organisation en mode travail à distance offre une opportunité de changement pour réformer des routines rigides qui datent d'un mode organisationnel issu de l'ère industrielle. Au fur et à mesure que le salarié devient plus indépendant, le besoin de supervision décroît et l'organisation tend à s'alléger. Quand une entreprise commence à travailler à distance, elle doit saisir l'occasion de changer progressivement son style de management. Le télétravail apporte une valeur ajoutée supplémentaire en incitant à innover dans la gestion des hommes et des techniques : modifier la répartition des tâches, améliorer la communication interne, en augmentant la fréquence des interactions entre les salariés, faire circuler plus rapidement des documents et instaurer le télétravail sur une base régulière : un jour fixe dans la semaine par exemple.

La satisfaction des clients s'améliore aussi et de ce fait leur fidélité s'accroît.

### **Critère 2. Performance**

#### ***Augmentation de la motivation***

Toutes les entreprises qui ont mis en place le télétravail ont constaté l'augmentation de la satisfaction au travail de leurs salariés, du fait du degré élevé d'autonomie dont ils disposent, ce qui contribue à améliorer l'efficacité et la qualité du travail et, donc, les performances de l'entreprise. L'augmentation de la motivation des télétravailleurs devient alors un enjeu capital. Une analyse croisée des résultats souligne l'émergence d'un 'cercle vertueux' décrit plus loin.

#### ***L'autonomie et la responsabilité augmentent les performances du travail***

L'autonomie est reliée à la satisfaction et à la motivation au travail pour les télétravailleurs compétents et expérimentés. Toutes les observations du projet eGap concordent sur ce point. Deux questions se posent au sujet de l'autonomie : comment l'autonomie et la responsabilité s'expriment-elles dans le travail ? Dans quelles conditions les managers vont-ils l'accorder aux télétravailleurs ? Les réponses diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre, comme l'indique le tableau 1.

**Tableau 1 Variété culturelle  
L'autonomie selon les régions du projet eGap**

Région de Tampere (Finlande)	Il est important que le télétravailleur soit capable de travailler de manière indépendante sans le soutien continu de son superviseur ou de ses collègues. Le télétravailleur doit savoir gérer ses tâches et ses outils puisqu'il ne dispose d'aucune aide à proximité. L'initiative en matière de gestion du temps et d'organisation du travail est soulignée. Autonomie et responsabilité sont nécessaires aussi pour d'autres tâches, hors télétravail.
Rhône-Alpes (France)	L'autonomie consiste à avoir la capacité à se gérer de manière autonome, notamment savoir identifier les tâches à effectuer, être capable de gérer son temps. C'est aussi la souplesse dans l'organisation, et le lieu du travail pour les commerciaux.
Transdanubie centrale (Hongrie)	L'autonomie est une qualité nécessaire des télétravailleurs qui doit être suscitée et cultivée.
Émilie-Romagne (Italie)	L'autonomie inclut le travailleur indépendant. Les meilleures pratiques de travail à distance sont celles mises en place par des entreprises qui contractent avec des travailleurs freelances. Dans ces cas, le télétravail semble la méthode de travail idéale et, pour l'entreprise, il est plus facile de définir les rôles, les délais et les résultats attendus. Les télétravailleurs sont graphistes, webmestres, traducteurs, personnel de saisie de données, ils effectuent leur travail en totale autonomie, sont évalués selon la

	qualité de leur travail et le respect des délais.
Grand Ouest londonien (Royaume-Uni)	Les gens qui travaillent à distance doivent avoir de la souplesse et des talents transdisciplinaires pour réussir. Ils ont besoin de savoir résoudre eux-mêmes les problèmes qui se posent. Ils peuvent avoir recours à leurs collègues par téléphone ou par courrier électronique. Mais il y aura toujours des situations où un tel recours sera difficile. Ainsi une certaine capacité à être autosuffisant s'avère une qualité indispensable.

### Critère 3. Le capital humain

#### ***Performance individuelle contre 'présentéisme'***

De nouveaux outils de management, mieux adaptés aux conditions réelles et aux pratiques spécifiques du télétravail, ont été mis en place, afin d'évaluer les performances à l'aide de nouvelles méthodes. Lorsque le télétravail offre une opportunité naturelle pour réformer l'organisation et les routines de travail, les salariés deviennent plus responsables et plus autonomes et le besoin de les superviser diminue. L'organisation elle-même change pour introduire plus de souplesse et bénéficier de ses effets positifs. Le télétravail est ainsi fondé plus sur la performance individuelle que sur la surveillance constante d'un supérieur hiérarchique. La durée du travail en tant que mesure du travail est devenue inopérante et obsolète.

Ensuite, la gestion par objectifs (MBO, *Management by Objectives*) apparaît comme une solution-clé pour mettre en place le travail hors du site de l'entreprise. Chaque pays partenaire du projet eGap décrit ce qu'il entend par ce terme, selon sa culture.

Chaque région a sa propre manière de décrire une réaction positive, différentes solutions de gestion par objectifs sont proposées, comme le montre le tableau 2.

**Tableau 2 Les différences de culture d'entreprise  
La gestion par objectifs selon quatre régions du projet eGap**

Région de Tampere	Les capacités et les performances se mesurent à la quantité et la qualité du travail effectué.
Rhône-Alpes	Des objectifs clairs, des cibles et des délais clairement définis, l'évaluation des tâches et le respect des délais, l'évaluation des coûts et des bénéfices commerciaux, sont nécessaires.
Émilie-Romagne	Mieux vaut évaluer les résultats obtenus que le temps passé à terminer une tâche : le contrôle du temps peut s'avérer contreproductif. Fixer les mêmes objectifs que ceux des collègues qui travaillent dans l'entreprise sans tenir compte du temps passé à les atteindre.
Grand Ouest Londonien	Une manière de contourner les problèmes posés par la mesure du temps passé au travail est de mesurer le résultat du travail.

La satisfaction des clients est aussi une manière d'évaluer les résultats des télétravailleurs : l'acceptation du travail final peut être considérée comme une appréciation de celui-ci. La satisfaction des clients sert également à vérifier de manière informelle les professionnels, même si leur activité ne peut pas se mesurer formellement.

#### ***Compétences et développement personnel des salariés***

Un certain nombre de dirigeants et de cadres interrogés dans les cinq pays ont tenu à souligner que les politiques de recrutement jouent un rôle crucial dans l'ensemble du processus du télétravail. Des compétences générales sont nécessaires pour réussir à télétravailler : savoir travailler de manière autonome et gérer son temps, un sens élevé

de la responsabilité, l'autodiscipline, une capacité à s'auto-évaluer, de bonnes compétences en communication, une forte motivation au travail, de la créativité... Tous les rapports nationaux décrivent pratiquement les mêmes traits caractéristiques.

Un point revient fréquemment, il convient de fixer dès le départ un niveau de compétences élevé pour un salarié qui démarre le télétravail. De cette manière, des lacunes peuvent être comblées grâce à une formation ou un suivi, ce qui contribue à mieux garantir le succès du projet.

### ***Un accord mutuel***

L'organisation en mode télétravail doit être mise en place selon un accord mutuel entre dirigeants et employés. Alors des effets positifs sur les compétences et le développement personnel des salariés sont observés. La décision de se lancer dans le télétravail doit être volontaire et réversible. Des cas de retour à la situation antérieure se sont produits et prouvent la réversibilité du processus. Dans de nombreux cas, surtout en région Rhône-Alpes et dans le Grand Ouest londonien, des entrepreneurs ont mentionné qu'il était plus facile de créer une nouvelle entreprise directement en mode télétravail plutôt que d'introduire cette nouvelle pratique dans des structures déjà existantes. Démarrer en télétravail devrait prévenir les difficultés liées à la nécessaire mise en place de changements organisationnels.

### **Critère 4. Des offres de formation**

La nécessité d'une formation pour réussir le télétravail est soulignée dans tous les rapports nationaux, mais chacun l'exprime à sa manière. La formation proposée devrait porter sur les TIC et sur la gestion à distance. Mais, en fin de compte, l'impact de la formation dépend du désir de l'entreprise de réformer ses propres processus de travail.

### **Un cercle vertueux 'virtuel'**

Une analyse croisée des opinions et des témoignages présentés dans les critères de la dimension économique met en valeur l'émergence d'un cercle vertueux 'virtuel' entre :

- les conditions de travail fournies par l'entreprise
- l'état d'esprit des télétravailleurs (motivation, responsabilité, indépendance et autonomie)
- et les résultats économiques pour l'entreprise (productivité et performances).

Ce cercle vertueux est illustré ci-après dans le graphique : Un cercle vertueux 'virtuel', où les flèches indiquent comment ces éléments sont inter-reliés, selon les descriptions issues des enquêtes nationales.

Ce cercle est qualifié de 'virtuel' parce qu'il n'est pas explicite. Les managers interrogés n'en sont pas complètement conscients. Les bonnes pratiques décrites et énoncées participent à la description de ce phénomène émergent, mais ne donnent pas une description complète de toutes les interactions entre les différents nœuds.

### **Description du cercle vertueux 'virtuel'**

La description du cercle vertueux 'virtuel' est présentée ci-dessous. Les partenaires finlandais et français mentionnent 6 nœuds, les partenaires hongrois en mentionnent 4, les italiens 3 et les britanniques 2.

### ***Finlande, région de Tampere : la responsabilité est liée à l'efficacité et à la qualité du travail***

Au cours des entretiens menés auprès des entreprises, un des facteurs les plus significatifs énoncés en faveur du lancement du télétravail était la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité obtenues. La situation dans laquelle se trouve le télétravailleur lui permet de travailler de manière plus indépendante, il est

débarrassé de l'organisation et de l'environnement du travail qui entravent sa créativité et restreignent ses performances, alors sa motivation et sa satisfaction au travail augmentent. Comme le télétravailleur prend davantage de responsabilité dans son travail, celui-ci devient plus efficace et sa qualité s'améliore.

La description qui est donnée dans le rapport finlandais mentionne les 6 nœuds qui composent le cercle virtuel. Les interactions qui ont un effet synergétique sont soulignées, entre 1) la responsabilité/autonomie et la motivation au travail dans les deux sens, 2) la responsabilité/autonomie et la productivité/ performance 3) puis la productivité/performance et la souplesse organisationnelle ; 4) la motivation au travail accroît la satisfaction au travail et réciproquement.

***France, région Rhône-Alpes : une meilleure vie au travail conduit à de meilleurs résultats***

Un meilleur environnement au travail est généralement associé à une plus forte satisfaction au travail. Ces deux facteurs sont généralement liés, dans les PME, à une plus grande souplesse dans l'organisation du travail. Quand les salariés sont enthousiastes pour leur travail, ils demandent à leurs managers d'être dotés d'outils à distance pour pouvoir optimiser leur productivité. L'autonomie est fortement liée à ce type de pratiques réussies, puisqu'elle est directement liée à la motivation et à la satisfaction au travail de télétravailleurs compétents et expérimentés. Cette autonomie est aussi décrite comme la capacité des travailleurs à s'autogérer, notamment en ce qui concerne le lieu de travail des commerciaux.

La description mentionne les 6 nœuds du cercle vertueux. Les liens mettent l'accent sur les relations entre l'état d'esprit des télétravailleurs — entre motivation au travail, responsabilité/autonomie et satisfaction au travail —, sur l'influence de la responsabilité/autonomie sur l'environnement du travail ; et sur la manière dont la motivation au travail augmente la productivité et la performance.

***Hongrie, Transdanubie centrale : augmentation de la satisfaction au travail***

La majorité des cadres intermédiaires interrogés estime que cette nouvelle organisation du travail est efficace et nécessaire. Ils ont unanimement déclaré qu'elle augmente la satisfaction au travail des salariés. Ceux-ci se sentent davantage motivés pour leur travail, qui est accompli avec plus d'engagement personnel. De plus, le télétravail contribue à favoriser chez les salariés l'acquisition d'une culture entrepreneuriale, politique fortement soutenue en Hongrie. C'est un autre avantage du télétravail que de promouvoir une optimisation commune des intérêts.

La description mentionne 4 des 6 nœuds du cercle vertueux, avec des liens entre la souplesse organisationnelle et la satisfaction au travail, puis vers la motivation au travail, qui intensifie le sens de la responsabilité/autonomie. En même temps, tous ces effets sont inter-reliés et constituent ensemble un système qui fonctionne en totalité.

***Italie, Émilie-Romagne : la motivation conduit à la productivité***

Un degré élevé de motivation chez les salariés dans la plupart des expériences de télétravail mentionnées a un effet positif sur leur productivité. Dans tous les cas où ils étaient impliqués, les télétravailleurs ont obtenu de bons résultats en termes d'augmentation de production, grâce à une plus grande autonomie et à la responsabilité dont ils bénéficiaient.

Dans la description, 3 des 6 nœuds sont mentionnés avec des liens entre la motivation au travail et la responsabilité/autonomie qui augmente la productivité/ performance.

***Royaume-Uni, Grand Ouest londonien : une augmentation de l'autonomie***

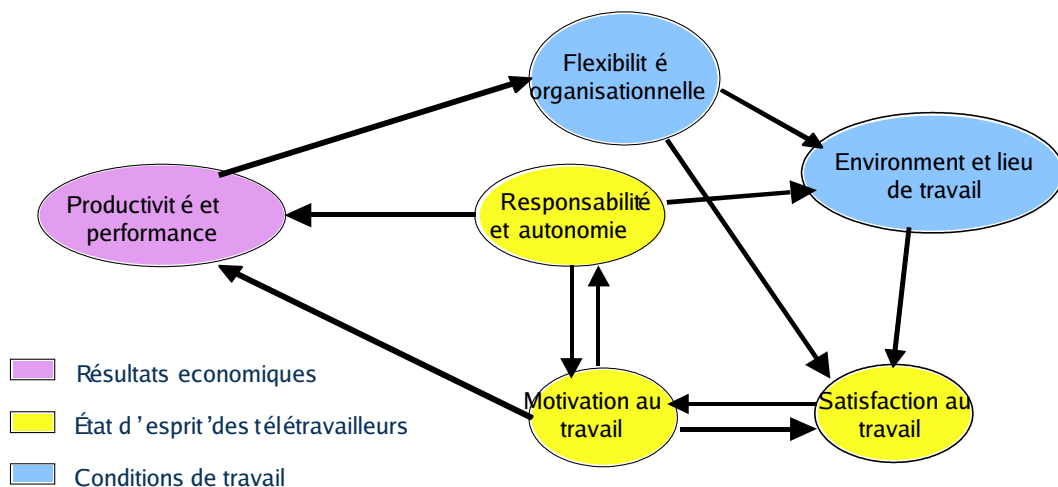
Ici, les effets des changements de la localisation du travail constituent un trait essentiel du télétravail. Des entreprises ont accordé un degré d'autonomie supérieur à certains de leurs commerciaux en vertu du fait qu'ils étaient aussi autorisés à travailler depuis leur domicile.

La description mentionne 2 des 6 nœuds, la responsabilité/autonomie étant liée à l'environnement de travail.

### Le cercle vertueux vient des mots mêmes des acteurs

Quels sont les traits qui font de ce cercle vertueux une innovation qui mérite d'être décrite ? Pourquoi apporte-t-il des idées nouvelles et importantes ? Quatre raisons principales se présentent.

- Le cercle vertueux est basé sur des faits établis, sur les mots que les acteurs utilisent pour décrire leurs propres pratiques. Ce n'est pas une spéculation issue du cerveau de chercheurs abusés par leur enthousiasme pour le télétravail.
- Le cercle vertueux est partiellement décrit dans chaque rapport national sur la base d'observations directes. Bien que les descriptions soient incomplètes, ce fait signifie que ce n'est pas un phénomène qui serait restreint à un contexte local donné. Au contraire, il appartient à des contextes locaux variés et diversifiés. De ce fait, il pourrait s'étendre à d'autres contextes, hors de l'échantillon du projet eGap, pourvu que soient faites les adaptations nécessaires.
- Le cercle vertueux est ainsi structurellement lié à la mise en place du télétravail. La relation la plus importante entre ses composants est celle qui relie la souplesse organisationnelle à l'environnement et à la localisation du travail.
- Le cercle vertueux, lorsqu'il est représenté par un graphe, donne des indications sur les interactions principales entre ses composants, ainsi que sur la transition entre un changement organisationnel et les effets économiques qui en découlent. L'augmentation de la productivité ou des performances justifie véritablement ces changements d'organisation.



Graphique : Un cercle vertueux 'virtuel'

Le cercle vertueux est issu de la dimension économique, mais il est évident qu'il est aussi totalement inclus dans la dimension sociale. Des éléments de l'état d'esprit du télétravailleur comme la motivation au travail, l'autonomie et la satisfaction au travail concernent directement la dimension sociale. L'inclusion du cercle vertueux dans la dimension sociale est la plus forte pour des critères tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la qualité de la vie, le temps de travail et la santé et sécurité au travail.

## **Conclusion**

L'émergence d'un cercle vertueux devient un signal encourageant, une motivation réelle pour promouvoir des changements d'organisation tels que le télétravail pour la direction d'une entreprise. De nombreuses améliorations vont en découler, sur le plan économique comme sur le plan social. Au niveau économique, l'organisation va se moderniser, les performances s'améliorer et la productivité augmenter, pourvu que ces changements soient mis en place progressivement et qu'une formation adaptée soit proposée. Au niveau social, le cercle vertueux montre que la recherche de la qualité de la vie et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle va aboutir à un équilibre favorable qui engendrera à son tour des effets positifs. C'est le cercle vertueux.