

Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risques ?

Marc Dumas* et Caroline Ruiller[◇]

De plus en plus d'entreprises se préoccupent de la qualité de vie au travail ou du bien-être de leurs collaborateurs et proposent une gamme de pratiques visant en particulier à mieux articuler leur vie privée et leur vie professionnelle. **Le télétravail est une modalité d'organisation du travail, dont un des enjeux est l'articulation vie personnelle et vie professionnelle.** Cette forme d'organisation du travail vise non seulement à mieux concilier vie professionnelle et vie privée, mais aussi à répondre à d'autres enjeux : écologie, qualité de vie des salariés, productivité des entreprises, changement culturel, déménagement de l'entreprise ou suppression d'un service etc. (Craipeau, 2010). Cette « **flexibilisation** » du travail (mobilités des salariés pour exercer le travail) associée à une augmentation de la productivité favorise une plus grande « intensité temporelle du travail » (Metzger et Cleach, 2004). Selon la forme et l'organisation qu'il prend, le télétravail peut être source de **risques psychosociaux** pour le salarié. Metzger et Cleach (2004) estiment ainsi que la pression sociale sur le télétravailleur est grande, que **l'empiètement du télétravail** représente 10 à 20% de la durée de travail totale et par ailleurs, le travail mobile diminue considérablement les temps morts : temps de transport et d'attentes diverses qui composent la journée de travail (Carré et Craipeau, 1997).

Alors qu'aux Etats-Unis, plusieurs millions de salariés sont déjà concernés par le télétravail, le télétravail en France ne concerne qu'un peu plus de 7% de la population active salariée contre 13% pour la moyenne européenne et 25% pour les Pays-Bas ou la Suède (rapport de Morel-a-Lhuissier, 2006). En France, le télétravail concerne essentiellement le secteur privé alors que pour le secteur public, d'après une estimation, cela représentait 1% des agents publics au début des années 2000. Un rapport récent (livre blanc sur le télétravail, 2013) indique qu'en réalité 16, 7% de la population active

Cet article présente les résultats d'un projet de recherche financé par la Région Bretagne dans le cadre des projets du Gis M@rsouin.

Ces résultats ont été présentés lors du 11^e séminaire M@rsouin qui s'est tenu et 23 et 24 mai 2013 à Saint-Malo.

* Université de Bretagne Sud – IMABS- IREA

◇ Université de Rennes 1-IGR – CREM

travaillerait plus d'un jour par semaine en dehors du bureau. 66% des télétravailleurs seraient des « télétravailleurs gris », non réglementés.

Le rapport du Centre d'Analyse Stratégique (Frenhenbach, J.F., Dufort, D., 2009) estime que le télétravail a un fort potentiel de développement qui pourrait concerner jusqu'à 50% de la population active en 2015, contre 30% aujourd'hui. Cependant, le télétravail, comme toute innovation en matière d'organisation du travail, est **porteur d'opportunités mais aussi de risques et d'abus** (Vendramin, 2005).

Plusieurs rapports¹ sont parus sur le télétravail ces deux dernières années. Les avantages reconnus au télétravail sont l'autonomie, le gain de temps, ainsi que la liberté d'organisation. Aux dires de certains experts, le télétravail participerait à l'enchantement du travail et n'offrirait que des avantages aux salariés et aux employeurs : pour les premiers, amélioration de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, compte tenu de la meilleure gestion du temps et de la souplesse offerte, pour le second, il gagnerait en productivité (Greenworking, 2012). Si ces avantages sont souvent mis en exergue, ils n'ont jamais été démontrés. Les inconvénients les plus cités sont le risque d'isolement, la difficulté à séparer les vies professionnelle et personnelle², la perte d'esprit d'équipe, les difficultés d'organisation personnelle en cas de travail à domicile, la complexité à mesurer le travail effectif lorsque celui n'est pas traditionnellement mesuré.

Tandis que les salariés connaissent de plus en plus un débordement du travail dans leur vie privée grâce aux multiples fonctionnalités des TIC, « *le but du télétravail n'est pas de faire perdre toute notion spatio-temporelle au télétravailleur, mais au contraire de trouver un certain équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle* » (Hamad, 2006, p. 9. En effet pour Taskin (2006, p. 12) « ***l'espace privé constitue assurément un autre espace de rérégulation important lors de l'adoption du télétravail à domicile*** ». Si *a priori* les changements sont moins importants pour des travailleurs en **télécentre**, à notre connaissance aucune étude ne les a abordés et ne s'est intéressée aux **bénéfices et risques perçus de cette nouvelle forme d'organisation du travail**.

La gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle par les télétravailleurs et les effets du télétravail sur le conflit « travail-hors travail » apparaît

¹ - 2011 - "Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France " Document très intéressant de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des entreprises) - 2011 - (téléchargeable sur <http://www.orse.org/>). 2011 - " Travailler, se socialiser et collaborer " à distance " - Rapport rédigé par Telecom ParisTech qui a assuré la direction scientifique de l'étude - Résultats préliminaires de l'étude WITE 2.0 qualitative réalisée par entretiens semi-directifs - 2011 - (téléchargeable sur <http://www.telecentres.fr/wp-content/uploads/2011/10/Rapport-etude-qualitative-WITE20-oct-2011.pdf>) 2012 – Greenworking - 2012 - "Les conditions de réussite du télétravail " -Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier - 2012 - Ce rapport présente les résultats de l'enquête OBERGO 2011/2012 sur les conditions de vie au travail et hors travail des télétravailleuses et télétravailleurs ([voir et télécharger ce rapport](#))

² Nouvelles organisations, les temps changent. *Travail et Changement*, Anact, n° 335, janvier-février 2011, p. 3.

manager, qui perd son pouvoir de contrôle direct, est compensée par l'usage d'outils de communication, permettant aux télétravailleurs d'accéder aux systèmes d'informations comme au bureau. Fernandez et Marraud (2012) qualifient les TIC utilisées d'« infrastructures de contrôle » tant pour la maîtrise de leur propre activité que pour la surveillance de leur activité par leurs managers. Le contrôle à distance s'apparente à un substitut de contrôle managérial direct. Dans leur représentation archétypale, il apparaît que les TIC « équipent » pleinement ces activités de travail qui s'opèrent plus seulement sur un mode individuel mais également collaboratif accompagné d'une dynamique de collaboration virtuelle » (Fernandez et Marraud, 2012, p. 15).

Les TIC permettent de **garder le contact avec l'équipe et le manager et d'éviter l'isolement**. Des habitudes ou rituels tels que dire bonjour et au revoir aux collègues bornent généralement une journée de travail alors qu'elle n'est pas « *contrôlée par une pointeuse ou par la présence physique d'un chef, lorsque les collègues ne sont pas là pour définir une norme temporelle collective ?* » (Rey et Sitnikoff, 2006, p. 4).

Échanger un document partagé, communiquer en conférence téléphonique autour d'un document partagé, communiquer via un outil professionnel similaire à MSN sont autant d'outils indispensables au maintien d'une communication efficace et ces outils permettent également de faire face à des imprévus par exemple des réunions non planifiées.

1.2. Le télétravail favorable à l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle et à la famille ?

Si pour certains salariés, le télétravail accroît l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle du fait de cette flexibilité (Jenson, 1994), pour d'autres, le télétravail brouille les frontières entre le travail et la vie privée (Jones, 1997), source de déséquilibre vie personnelle et vie professionnelle. Par ailleurs, les salariés peuvent présenter des addictions par manque de séparation entre le travail et la vie privée (Bains et Gelder, 2002).

Le télétravail a souvent été associé à une **amélioration de l'équilibre travail-famille** (Madsen, 2003) et serait **favorable à la famille**. Vivre une vie équilibrée consiste à vivre des expériences satisfaisantes dans tous les domaines de sa vie, avec des ressources personnelles (l'énergie, le temps et l'implication) soient bien réparties entre les différents domaines (Clark, 2000). Plus l'individu disposera de ressources personnelles à consacrer à un rôle et plus l'équilibre sera dit positif. À l'inverse si ces ressources sont rares ou faibles, l'équilibre sera dit négatif (Othman et al., 2009). L'équilibre peut être également déterminé par le niveau de satisfaction au travail et dans la vie familiale.

Si la flexibilité du temps de travail permet aux personnes d'exercer un contrôle sur leur temps de travail (la durée et les horaires de travail), **la flexibilité du lieu de travail** leur

et sont associées à un travail sans fin ou à une difficulté à stopper le travail (Bains et Gelder, 2002). **L'isolement** est certainement l'effet le plus cité et étudié (Monnier, 2001).

Selon l'étude de Mustafa (2012), les télétravailleurs à domicile peuvent vivre un sentiment de déséquilibre en tentant de gérer les exigences de leur travail à côté des attentes de leur famille. Des répondants signalent que du fait de leur présence au domicile, **leur famille a de très fortes attentes à leur égard**. Ainsi 15 des 20 répondants se plaignent que d'autres ne perçoivent pas leur travail comme un véritable travail.

Selon Tremblay, Chevrier et Di Loreto (2006, p.4), « *les membres de l'entourage ne comprennent pas toujours les limites du télétravailleur et se permettent de formuler des demandes de disponibilités qu'ils ne formuleraient pas si la personne ne travaillait pas à la maison* ». À l'inverse « *pour l'entourage, les parents, les amis, le fait de voir le télétravailleur travailler quelques heures le week-end peut les inciter à dire que celui-ci est toujours en train de travailler* ». Ainsi, le télétravail peut être source de conflits familiaux (Haddon, 1994 ; confirmant les résultats de Christensen, 1987). Cependant, Tremblay (2003, 2002) ainsi que Felstead et Jewson (2000) ne font état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison. Les télétravailleurs établiraient des **règles de fonctionnement** avec les membres de leur famille et cela ne créerait pas de frictions au sein de la famille (Tremblay, Chevrier et Di Loreto, 2006)

Les effets du télétravail peuvent dépendre du **degré de séparation ou de segmentation/intégration des sphères (cognitives, physiques, comportementales et communicationnelles)** (Kreiner, 2006). Les recherches de Nippert-Eng (1996) ont montré que certains individus sont principalement intégrateurs et aiment mélanger les rôles travail et hors-travail. À l'inverse, certains sont séparateurs et préfèrent séparer le travail et la vie privée. Les individus ayant un désir élevé de segmentation seront plus attirés par les pratiques basées sur la séparation des rôles telles que les horaires flexibles, plutôt que des stratégies basées sur l'intégration des rôles, comme le télétravail. En effet, le télétravail est un environnement de travail (TIC, domicile, distance de l'équipe et du management...) propice à l'intégration (Matthews et al., 2010).

Kreiner (2006) caractérise une **congruence entre les désirs de segmentation ou d'intégration et son environnement de travail, relative à la personnalité d'un individu**. Ce manque de congruence favorisera le conflit entre les deux sphères. Dans cette perspective, l'intrusion survient quand l'individu désire segmenter mais « la violation » de la frontière le force à l'intégration. Un second type de violation est la « distance », survenant quand un individu désire l'intégration mais que la segmentation est forcée. Kreiner, Hollensbe et Sheep (2009) signalent la relation entre la violation des frontières, sa fréquence et son intensité ainsi que le conflit travail-famille. Chaque télétravailleur développe donc des stratégies pour gérer la frontière entre la « distance » et « l'intrusion ».

préférence accordée à des formules de télétravail alternant, principalement entre le domicile et l'entreprise ».

Le télétravail constitue un défi important pour les managers qui doivent développer une nouvelle stratégie managériale en considérant les télétravailleurs mais également les collègues de télétravailleurs (Lautsch et Kossek, 2011). Le manager peut encourager la séparation vie personnelle ou vie professionnelle, en initiant une discussion avec les collaborateurs, en proposant un *coaching* ou en formalisant davantage à travers un document qui précise les attentes à l'égard de l'engagement dans le travail et que les salariés ne vaquent pas à leurs occupations personnelles durant les heures de travail (Lautsch et Kossek, 2011).

2. Méthodologie

2.1. Les terrains

La recherche de terrains a été ponctuée par de nombreux refus mais elle a permis de mener des entretiens en phase de prospection conduisant à relever trois facteurs explicatifs de ces refus : (1) des pratiques de télétravail à domicile embryonnaires, peu présentes ou « invisibles » ; (2) une attente forte des entreprises contactées par rapport à la future loi annoncée pour renégocier un accord sur le télétravail ; (3) des pratiques officieuses dans les PME ne souhaitant pas participer. Le terrain de la recherche est ainsi composé de deux grandes organisations : une administration et une entreprise du secteur des télécoms.

Chez Administration, 26 personnes ont été interrogées, au cours de 24 entretiens. Chez Telecom, 19 personnes ont été interrogées au cours de 18 entretiens.

Après un cours récit de vie professionnelle, trois thèmes principaux ont été abordés non directement ou semi-directivement : (1) la situation de télétravail et sa représentation par le salarié (organisation, règles), (2) les motivations de passage au télétravail et l'articulation perçue entre vie professionnelle et vie « hors travail » et (3) les risques perçus. Les entretiens d'une durée variable de 40 à 130 mn ont été entièrement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle par thématique, structurée en fonction des trois thèmes du guide.

3. Résultats

Les résultats sont structurés en trois points : l'organisation du travail en télétravail et les TIC utilisées ; la conciliation vie personnelle et vie professionnelle ; les risques sur la santé.

3.1.2. L'organisation du télétravail au domicile/en télécentre

Administration : le choix du domicile ou du télécentre

Parmi les 20 télétravailleurs, 17 pratiquent le **télétravail à leur domicile**. Le choix du lieu de travail s'est fait au regard des recommandations présentées par le chef de service et de la vigilance demandée : séparer travail et vie de famille, ne pas avoir d'enfant au domicile... Le télétravail à domicile a été massivement choisi. La recommandation est que le domicile doit rester un lieu de travail, si possible vidé de son intimité (enfant, conjoint...) et de se réserver un lieu. Il apparaît que les télétravailleurs occupent un bureau qui se trouve soit dans le salon ou une pièce spécifique, mais peuvent toutefois préférer travailler dans le salon.

Le **choix du télécentre** est souvent lié à la présence d'un membre de la famille au domicile. Cependant des salariés télétravaillent à domicile alors même que leur conjoint travaille également à domicile, « *chacun dans son bureau* ». Une autre possibilité est celle du télécentre partenaire. Un agent, élu municipal, a choisi de travailler dans un télécentre partenaire de sa commune : « *À domicile j'avais peur d'être dérangé. J'ai des filles qui ont 18 et 21 ans qui sont assez demandeuses, amène moi ici ou là, je ne veux pas mélanger les deux* ».

Notons que certains agents auraient préféré le télécentre, mais ne souhaitent pas travailler dans les structures qui sont les plus proches télécentres. Ainsi les agents de la DRH ou de la direction de la solidarité craignent d'être systématiquement interrogés et gênés dans leur travail.

Télécom : l'organisation du travail en télécentre

Le télécentre est un *open space* organisé sous la forme d'un chaînage de compétences pour résoudre des problèmes de réponse aux clients. Il met en relation des salariés qui en contexte de travail ordinaire, ne sont pas réunis sur le même lieu et ne travaillent pas ensemble. Les neuf salariés du télécentre ont donc sept « télé-managers » différents. « *Ici, on est cinq services représentés, dont un qui est particulier, celui de V. où ils sont trois, enfin ils vont être quatre, et on a donc cinq métiers différents. Il n'y a pas de problème particulier puisqu'entre les individus, a priori, on s'entend très bien. L'open space, il est assez bien conçu*»

Notons que les représentations du télécentre sont plutôt positives aussi bien pour les télétravailleurs que pour les télémanagers et particulièrement pour la qualité du climat d'équipe et la configuration spatiale. Cette organisation atypique permettrait un climat d'entraide propice aux innovations / à l'originalité dans les réponses aux clients et à l'efficacité. « *Vous avez un besoin, vous avez soif, je vous donne un verre d'eau tout de suite.*

Maintenant, s'il faut faire un mail à machin pour qu'il fasse livrer la bouteille, vous risquez de mourir de soif avant de la recevoir. [...] Donc, les interactions courtes rendent les choses beaucoup plus réactives et dynamiques»

Un aspect négatif est néanmoins relevé et concerne l'organisation de la relation managériale. « *Ça freine quand même beaucoup la prise de décision. Parce que, disons que j'ai pris l'habitude, quand même, de convaincre, en partie, les gens en les ayant en face à face. Le problème, c'est qu'il n'est pas disponible.»*

3.1.3. Les TIC

Administration : un ordinateur portable professionnelle et une connexion Adsl « personnelle »

Une des conditions matérielles pour télétravailler est de posséder une box avec une connexion haut débit. Une formation de deux heures à l'outil informatique est dispensée aux futurs télétravailleurs. Une assistance est également disponible pour aider les télétravailleurs confrontés à des problèmes de réseaux ou d'outils particuliers.

Le télétravail peut être considéré par certains comme une affaire de spécialistes en informatique et freiner les agents les plus âgés à y recourir. Outre la formation et l'assistance, l'Administration met à disposition des télétravailleurs l'équipement nécessaire à la réalisation de son travail à son domicile en fournissant un **ordinateur portable**. La règle est que leur ordinateur fixe de bureau est retiré. Dans certains cas, le bureau des agents est équipé d'un écran lorsque le travail le nécessite.

Certaines personnes utilisent du **matériel informatique personnel** : « *sur l'ordinateur portable que je prends chez moi, je branche un écran plat, un clavier qui m'appartiennent* ». Un secrétaire travaille à partir de deux ordinateurs dont son PC personnel.

Le **téléphone** est l'outil qui pose le plus de problème en termes de relation travail et hors travail. Les appels sur la ligne personnelle sont mal ressentis par les télétravailleurs. Les critiques sur le téléphone concernent : le numéro apparent, la ligne bloquée et le fait de tomber sur le répondeur familial.

Certains télétravailleurs ont trouvé des **parades** en recourant à l'usage du numéro ADSL (09) pour le renvoi des appels professionnels. D'autres ont fait le choix d'un téléphone portable personnel dédié pour la réception d'appels. Les personnes disent ne rappeler que les téléphones fixes car les appels au portable ne sont pas compris dans leur forfait.

Certains appels et en particulier les messages reçus à domicile peuvent déranger et inquiéter. Ainsi selon les assistantes de la DGA « *avec l'enquête QVT, des gens appelaient la DG pour avoir des rendez-vous, des gens pas bien. Le fait de les recevoir à la maison, ça*

pas par exemple de se concentrer : « *La principale raison est la distance et le fait de ne pas avoir un bureau seule. Elles sont deux ou trois par bureau : difficile de se concentrer avec le téléphone...* ».

Pour au moins trois télétravailleurs, **le télétravail permet une prise de distance vis-à-vis du travail ou du supérieur hiérarchique**. Ainsi pour un informaticien, c'est une façon de sortir de la routine et ça lui permet de mieux jongler entre son travail, ses activités d' élu municipal (congé le vendredi après-midi) et sa vie de famille. Il semble que l'activité du service informatique était routinière et que le personnel se lassait. C'est aussi dans ce service que l'on retrouve le plus de télétravailleurs.

Les discours des télétravailleurs révèlent qu'ils sont confrontés quotidiennement au bureau à **des dérangements, des interruptions**, à des demandes supposées urgentes des uns et des autres qui empêchent, retardent, perturbent la réalisation de certaines activités de rédaction ou de synthèse : rapport, dossier, etc. En télétravail, les personnes reconnaissent travailler plus au calme, plus confortablement, ce qui **rejaillit sur la qualité de vie personnelle**.

Télécom : l'espace de travail plus agréable en télécentre

Les contraintes professionnelles comme la relation managériale ou les difficultés dans le service n'ont pas été évoquées par les personnes interrogées. En revanche, l'environnement de travail et plus précisément **l'espace de travail** ont été notés comme facteur de motivation de passage en télécentre par une personne. « *Comparer le site de travail de N. et le télécentre de C., c'est comme si c'était travailler au stade de France ou dans une petite salle concert du coin. Moi, je préfère la petite salle* ».

Les motivations de passage au travail en télécentre sont principalement caractérisées par l'envie ou le besoin de **diminuer les temps de transport**. « *Si je vais à V., il me faut, en gros, une heure de route, et une heure de retour [...] Ça me permet d'éviter de me lever plus tôt et le soir de rentrer plus tard.* ». Les embouteillages aux heures de pointe dans les agglomérations hébergeant les sites de travail sont également mis en évidence.

Les raisons de santé sont également un facteur expliquant les motivations à changer d'organisation de travail. « *Le télétravail à C., parce que j'habite C., s'est fait en avril 2011, suite à des événements personnels. 2010, j'ai été en arrêt de travail toute l'année, quasiment, j'ai fait une grosse dépression* »

Le télécentre se particularise par une **meilleure qualité de vie au travail** en terme d'agencement de l'espace de travail et par ailleurs, la dynamique de groupe restreint apparaît être un facteur d'attractivité.

Aussi, il apparaît important de noter que les demandes de passages au télétravail à domicile si elles existent, ne sont pas apparues dans le discours des personnes de l'échantillon.

3.2.2. Le temps de travail à domicile : comment « borner » sa journée de travail ?

Administration : le travail à distance, un temps à organiser

Les télétravailleurs disent unanimement que le télétravail ne s'improvise pas. Qu'il faut **s'organiser et préparer sa journée de télétravail**, pour que sa journée de travail soit une journée comme une autre.

Les horaires sont globalement identiques et sur ce point **les agents se sont fixés des règles**. *« Je suis parti du principe, qu'en étant sur B je ne pars pas plus tard. J'en profite pour prendre les rendez-vous médecin coiffeur banque faire ses courses, des choses personnelles. Je termine à 17h. Je ne vais pas travailler plus tard au prétexte que je n'ai pas la route à faire.*

À l'inverse un directeur adjoint s'est fixé un **principe de partage** et de gagnant-gagnant : *« le temps de trajet que j'économise, je donne une moitié pour l'institution et une pour moi. En cela c'est du gagnant-gagnant ».*

Ce jeune informaticien père de deux enfants qui apprécie la souplesse du télétravail au risque de brouiller les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle a également défini des **règles** : *« Sur le plan personnel, il y a quelques contraintes et avec ma femme on s'est organisé. La crainte qu'on avait en travaillant à domicile, c'est un mélange des genres entre vie privée et vie professionnelle. Il faut définir des règles. Ne pas avoir les enfants à la maison pour se concentrer à fond sur le boulot ; On a défini qu'à une certaine heure on coupe. Je coupe vers 18h30, sauf cas particulier. En télétravail, chez moi je me réveille et allume le PC pour voir si les traitements de nuit sont bien passés. Je déjeune avec les enfants, les prépare et les amène à l'école et démarre à 8h50. »*

Pour une autre personne, l'arrivée de sa fille du collège marque la fin de sa journée de travail. Elle apprécie ce moment privilégié pour discuter avec sa fille. *« Je suis liée aux horaires de collège de ma fille. Le temps que je passe à être à la sortie de collège de ma fille, je le passe à la maison au calme. J'arrête avec l'arrivée de la famille, la vie, le bruit... ».*

Télécom : temps de travail en télécentre et chez soi

L'intérêt du télécentre réside dans la réduction des risques de débordement du travail sur la vie « hors travail » en « bornant » les horaires entre 8h et 18h. Toutefois, cela n'empêche les techniciens de réaliser du travail à domicile et ce, ponctuellement. *« Ça m'arrive, la nuit, de faire des heures de chez moi, parce que c'est plus pratique et puis, il n'y en a pas pour très longtemps. J'en ai fait ce week-end, mais je suis venu là parce que je suis quand même du samedi jusqu'à dimanche 3 heures et le dimanche 8 heures jusqu'à minuit [...] quand ce sont*

des petits jobs qui vont durer une heure, je fais de chez moi. J'ai un portable, j'ai tout ce qu'il faut, je peux le faire. Et puis, quand je suis appelé parce qu'il y a un truc qui ne marche pas à 3 heures du matin, ils ne me demandent pas de monter à N. pour le faire, je le fais de chez moi. » **Les salariés du télécentre seraient donc plus enclins à faire des compromis d'horaire en cas de pics d'activité, ce qu'ils accepteraient moins sur le lieu de travail.** « *Quand je suis à N., je respecte plus les horaires pour ne pas rester dans les bouchons* ».

En revanche, borner le temps de travail paraît plus difficile pour les **télétravailleurs « gris / informels » (les cadres)**. Il s'agit pour certains non télétravailleurs de privilégier l'interaction la journée (management d'équipe, réunions, réponses à des sollicitations diverses) et de consacrer la soirée « hors travail » à répondre aux emails reçus dans la journée ou à des activités écrites (rapports pour les clients). « *Ça se poursuit un peu en devoirs du soir, suivant le jour et on va dire, ma charge de la journée, si j'ai réussi entre deux réunions, à m'avancer, c'est bon, si je n'ai pas réussi... Ben voilà* ».

3.2.3. Le télétravail et changement de mode de vie : pour une meilleure qualité de vie

Administration : vers un meilleur équilibre de vie !

La souplesse temporelle du télétravail a pu entraîner des changements variés dans la vie des personnes et pour des raisons différentes (matériel, financier...) **améliorer leur vie.**

Pour ce jeune informaticien, le télétravail lui a permis de gagner en souplesse et de changer de mode de transport en commun. Il prend désormais le bus. « *C'est moins cher que le train. Il y a un aspect coût financier. Je sais qu'en étant télétravailleur, si j'ai des coups de bourre je peux continuer chez moi.* »

Une assistante a été jugée apte au travail sous condition de télétravailler (trajet domicile-travail 60 kilomètres). C'était une condition pour travailler, de plus elle lui permet de suivre ses séances de kiné. « *Avec mon handicap j'ai des RDV kiné toutes les semaines. Il est débordé entre 17 et 19 heures. J'ai mon RDV kiné entre 13 heures et 13h30 le vendredi. Je sais que j'ai mon rendez-vous toutes les semaines et avec les horaires variables c'est possible* ». Pour un autre agent le télétravail lui permet de se rendre à des rendez-vous médicaux : « *Cela m'évitait de prendre une demi-journée de RTT* ».

Le télétravail est apprécié pour sa souplesse associée à une **économie de temps et aux horaires variables**. Il permet une **meilleure gestion du temps**.

Télécom : temps de transport réduit et convivialité

Le télécentre constitue un rapport « **gagnant – gagnant** » perçu par les salariés. D'une part, il permet d'alléger le temps de transport et d'autre part, il détermine un

télétravail est véritablement du travail et n'est pas une rupture dans sa semaine de son activité professionnelle. Il faut rester performant. »

Même si ce n'est pas toujours évoqué, on estime que le télétravail permet de passer plus de **temps avec le conjoint** : repas et pauses pris ensemble.

Les directeurs voient au cas par cas des **avantages au travail en télécentre** sur des sites qui appartiennent à Administration : « *On peut rencontrer d'autres métiers, établir des proximités* ». Pour la DRH, « *des entreprises privées pourraient accueillir des salariés d'Administration. On pourrait par réciprocité accueillir des salariés du privé dans les télécentres. On essaie de mettre en œuvre une dynamique dans les territoires* ».

Télécom : les avantages du télécentre

En télécentre, il n'y a aucun risque de brouillage des frontières pour les techniciens (opérationnels), lui conférant un avantage certain. Néanmoins, les risques d'isolement voir d'invisibilité aux yeux de la hiérarchie seraient importants voir même un **frein à l'avancement de carrière**. « *Quelqu'un qui voudrait progresser au niveau hiérarchique dans l'entreprise, le télétravail, je pense que ça peut être un frein à ce niveau-là, c'est sûr. Loin des yeux, loin du cœur, comme on dit.* »

En revanche, les risques associés au télétravail à domicile concernent l'organisation de vie de travail à domicile et sont partagés par les managers et les personnes télémanagées en télécentre. « *Chez moi, ça ne m'a pas été proposé bien que... Mais, ça ne m'intéressait pas, de toute façon, je ne me sens pas assez rigoureux pour eux... pourtant, je réponds aux conditions, j'ai un bureau séparé, je pourrais... mais je sens bien que l'été, la fenêtre ouverte, la pelouse qui pousse... enfin bon, trop de tentations, moins de rigueur* ».

3.3. Les risques pour la santé des salariés : isolement, travail en débordement (sans fin), sentiment de culpabilité

Administration : des risques réels à prendre en compte

Pour compléter notre analyse des risques du télétravail en particulier à domicile, certains évoquent **l'isolement**. Ainsi cette assistance sociale qui organise sa semaine entre télétravail à domicile et rendez-vous à l'extérieur et deux jours au bureau, reconnaît un **manque relationnel**.

Un directeur évoque **le risque du travail sans fin** et donc une vigilance renforcée de l'institution sur la santé des travailleurs, comme le prévoit le code du travail. Ce risque est également évoqué par un chef de service en faisant référence à un agent de son service : « *Il disait, qu'il s'est vu certains jours avec un mal de tête le soir car il n'avait pas décroché, « le fait d'être en télétravail je n'ai pas su m'arrêter* » ».

Un chef de service estime que le **sentiment de culpabilité** peut déclencher des émotions négatives néfastes pour la santé du télétravailleur : « *Il peut y avoir un certain sentiment de culpabilité des télétravailleurs. Dans la mesure où personne n'est là pour vous surveiller. On ne peut pas prouver qu'on fait des heures qu'il y a un sentiment de culpabilité sous-jacent qui fait qu'on en fait plus. C'est une réaction qui peut être humaine. La difficulté à décrocher car on ne peut pas prouver, démontrer qu'on fait les choses qu'on est présent. Exemple, je vais au toilette, je ne peux pas décrocher, je vais devoir justifier* ». Ce sentiment semble présent au début puis s'atténue par la suite, avec le renforcement de la relation de confiance avec le manager.

Télécom : une réelle prise en compte des risques sur la santé

Le télécentre est un aménagement du télétravail pour diminuer les risques de santé, pour **des problématiques d'accident de transport et de fatigue liée**. Cette configuration du travail diminuerait surtout les **risques psycho-socio-organisationnels** pour des personnes fragilisées par la crise et les restructurations qui ont conduit à des mobilités. L'expérimentation du site de C. fait suite – bien qu'elle ne soit pas conséquente – à de graves problèmes d'organisation et de management qui dans l'histoire de l'organisation Télécom, ont eu des incidences significatives sur la santé des salariés. Dans cette optique, le télémanagement d'équipes restreintes répond à une volonté de la direction de Télécom de stopper les fermetures de petits sites et de permettre aux personnes d'y rester en aménagement leurs conditions de travail avec un souci accordé à l'ergonomie des lieux (positionnement du mobilier et aménagement de l'espace de travail).

4. Discussion

La présente recherche fait état de deux organisations adoptant dans des logiques différenciées le télétravail, comme nouvelle organisation spatio-temporelle. Elle se concrétise par le nombre importants de télétravailleurs à domicile chez Administration.

Pour Administration, le télétravail s'inscrit dans une logique de bien-être, d'innovation institutionnelle (impliquer d'autres acteurs, publics et privés dans la démarche) et managériale (responsabiliser les manager et passer au management par objectifs). Pour Télécom, la logique de virtualisation des équipes et de déproximisation managériale est organisationnelle. Les formes de mise à distance sont donc plurielles.

Les attentes des salariés s'expriment toujours en termes d'ergonomie et de qualité de vie au travail et d'équilibre vie professionnelle et vie privée.

4.1. Motivation, organisation du télétravail et les outils

Premièrement, le télétravail est stratégique et répond à des attentes fortes de la part des entreprises et des administrations (faire évoluer les formes d'organisation du travail par rapport aux contraintes d'activité et de mobilité) et des salariés, dont les effets positifs restent à mesurer (absentéisme, indicateurs de bien-être au travail, ergonomie perçue par rapport à la gestion des temps sociaux etc.). Il est vu par Administration comme un vecteur de changement culturel et managérial et pour Télécom comme un moyen de gérer l'activité face à des contraintes de mobilité des salariés (apporter de l'activité aux personnes) et rompre avec la politique antérieure de mobilité imposée. Pour les salariés la motivation est de limiter les temps de transport en voiture en particulier (embouteillage) avec les conséquences en termes de coût, fatigue mais également de rapport au temps travaillé (plaisir de travailler sur deux sites dans le cas du télécentre, avec les effets vertueux associés : sentiment d'appartenance à deux équipes, « le sentiment que le temps en général, passe plus vite », par exemple).

Deuxièmement, les règles sont garantes du bon fonctionnement du télétravail. Trop de souplesse accordée semble nécessiter par la suite un recadrage. Ces règles définissent un cadre collectif au télétravail que les agents acceptent car elles sont en partie garantes de la pérennité ou du développement du télétravail, auxquels ils ont contribué en étant pour certains expérimentateurs. Ils souhaitent tous sans exception pouvoir continuer de télétravailler. Le défaut d'application de règles induit un marchandage et un objet de négociation et de discussion permanent. Ainsi, si la règle est une condition de départ, le télétravail caractérise un travail de régulation permanent pour le manager qui d'une part, doit s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à son/ses équipe(s) et d'autre part, gérer la motivation de ses collaborateurs en situation d'absence physique de relation en télétravail.

Troisièmement, alors que le télétravail est à la demande de l'agent, une personne s'est vue proposer le télétravail trois jours par semaine (assistante sociale). « *Lors de l'entretien le chef de service a proposé le télétravail* ». En s'adaptant à de nouveaux emplois pour répondre à de nouvelles exigences du travail, le télétravail devrait se développer.

L'investissement dans les TIC et la mise à disposition des outils adaptés aux télétravailleurs est sans commune mesure entre les deux organisations.

4.2. L'équilibre vie personnelle et vie professionnelle ou empiètement des frontières ?

Dans les deux cas étudiés, le télétravail a été utilisé comme un **levier de motivation** et a incontestablement permis aux personnes de vivre mieux : moins de transport, économie financière, économie de temps et de transport. Alors que le télétravail est souvent présenté

comme un moyen de mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle, il nous semble qu'il a surtout permis de s'éloigner de conditions de travail parfois difficiles, particulièrement dans le cas Administration. Chez Télécom et dans le cas du télécentre, c'est la double-identification à deux équipes de travail ainsi que le rapport au temps travaillé qui constituent la réelle plus-value de la situation de télétravail.

Le choix du télétravail semble déterminé par **l'éloignement de mauvaises conditions de travail** : dérangements des collègues chez Administration et l'espace de travail (très grands plateaux) chez Télécom. On peut comparer ce résultat à ceux d'enquêtes qui montrent que le choix de travailler au domicile pour de nombreux dirigeants est lié aux conditions de travail au bureau (réunion, difficultés de concentration...).

Nos résultats convergent ainsi avec ceux de Tremblay (2001). Dans une recherche réalisée au Canada, elle trouve que « *les deux tiers des répondants font du travail à domicile en raison des exigences de leur travail, alors qu'un pourcentage réduit le font pour des motifs de conciliation* ». « *Les autres motifs de travail à domicile recourent des énoncés comme le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent* ». C'est un moyen d'**améliorer l'organisation du temps de travail**, de manière à être plus productif. Le télétravail offre aux salariés d'Administration une souplesse des horaires de travail, sans avoir à poser de RTT ou à solliciter une autorisation d'absence de son manager. Le télétravail est ici associé à une plus grande liberté de gestion du temps de travail. Le télétravail « souple » (liberté du rythme, du jour) conjugué aux horaires flexibles constitue un avantage dont profitent en particulier les cadres d'Administration. Pour Télécom, le télécentre offre une rationalisation perçue du temps de travail sur site (8h-18h) couplée à une diminution du temps de transport, conférant un **sentiment d'optimisation du temps hors travail aux salariés bénéficiaires**.

Le télétravail dans les deux cas étudiés peut également être **une organisation perçue comme ergonomique pour des personnes en difficultés** (famille monoparentale ou conjoint souvent absent, parent divorcé, suivi médical...) en apportant une souplesse dans l'organisation des déplacements nécessaires et en redéfinissant les frontières entre le travail et le « hors travail ». Un manager nous a confié qu'un salarié de son site, dont l'épouse était malade, télétravaillait à son domicile. Ces résultats font échos aux travaux sur la relative stabilité entre les frontières de vie personnelle et professionnelle. Si cette stabilité est gage d'équilibre entre les deux sphères, les situations de changements, de mutation d'environnement de travail conduisent à une flexibilité potentiellement bouleversant pour cet équilibre (Ammons, 2013, Alis et Dumas, 2010). Hislop et Axtel (2011) montrent également que les frontières sont peu flexibles. Des changements professionnels importants, en l'occurrence le télétravail, mais aussi une mutation, promotion, vont induire une flexibilité et un repositionnement de la frontière.

si l'on se réfère aux travaux de Taskin (2006) ou encore d'Hamad (2006, 2013) insistant sur la mission de la GRH et du management à distance dont le but est de «*faire participer [les collaborateurs] à la communication formelle et informelle afin de garantir une cohésion des équipes et l'engagement du télétravailleur dans le quotidien*».

Conclusion

Face à une nouveauté ou une innovation, on s'interroge souvent sur les avantages et les inconvénients. Si les avantages sont supérieurs aux inconvénients, soit on minimise ces derniers, soit on régule. Les risques sont souvent oubliés. La prévention doit réduire ses risques.

Nous avons montré que les risques étaient l'empiètement d'une sphère par l'autre, l'addiction ou le travail sans fin et l'isolement. Toutefois ces risques sont limités puisque le télétravail étudié est une pratique d'intégration du travail dans la vie des personnes limitée du fait de la durée et des règles définies par les cadres (segmentation).

Nous avons pu analyser le télétravail à travers ses effets sur les frontières que le salarié désire construire entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. **Les intrusions sont vécues comme des violations de la frontière.** Les outils de communication en particulier le téléphone est vécu comme tel. Les salariés d'Administration auraient paradoxalement préféré être équipés d'un téléphone portable (comme les expérimentateurs). Autre élément d'intégration est l'utilisation d'outils informatiques personnels à des fins professionnels. L'ordinateur portable favorise l'intégration en particulier pour les informaticiens et leur activité de maintenance des applications. Les outils collaboratifs sont peu utilisés chez Administration. Le télétravail a pu permettre l'accès à un ordinateur portable à certains salariés, rendus plus flexibles, qui disent gagner en efficacité.

En l'absence d'outils de communication adaptés aux usages, chaque personne va développer un usage très personnel des outils professionnels et personnels dont elle dispose, ce qui pose un problème de sécurité des données mais également un problème d'équilibre vie personnelle et professionnelle.

Les personnes segmentent en se fixant des règles établies dans le cadre familial (arrivée des enfants) ou liées à une activité personnelle. Les horaires de travail sont fortement déterminés par l'organisation personnelle et familiale et non plus organisationnelle.

Le défi d'aujourd'hui pour les organisations est de trouver un équilibre entre la flexibilité du travail, la sécurité des travailleurs, un management efficace et un travail en équipe.

Clark, S.C. (2000), Work/family border theory : A new theory of work/family balance. *Human Relations*, Vol. 53, n°6, p. 747-770

Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Maison des Sciences de L'homme, Quaderni*, 71 : 107-120

De Mazenod, X. (2011), Le guide du télétravail, rapport pour le projet e-Incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers.

De Schampheleire, J. et Martinez, E. (2006), Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique. *Revue Interventions Économiques*, Vol. 34, p. 1-16

Felstead, A. et Jewson, N. (2000), *In work, at home. Towards an understanding of home working* : Routledge, Taylor & Francis Group, UK

Fernandez, V. et Marraud, L., (2012) Du télétravail au « travail à distance équipé » : De la diversité des pratiques et des usages des TIC, 17 éditions du colloque de l'AIM, Bordeaux, 21 au 23 mai 2012

Frenhenbach, J.F., Dufort, D. (2009), Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Rapport et Documents, Centre d'Analyse Stratégique, novembre

Gajendran, R.S. et Harrison, D.A. (2007), The good, the bad and the unknown about telecommuting: Méta-analysis and psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 1524-1541

Golden, T. et Veiga, J. (2005), The role of virtual work in understanding the impact of supervisory relationships. Academy of Management Best Conference Paper.

Golden, T.D., Veiga, J.F. et Simsek Z. (2005) Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, n° 6, p. 1340-1350.

Hislop, D., Axtell, C., (2011) Mobile phones during work and non-work time: A case study of mobile, non-managerial workers, *Information and Organization*, Vol. 21, p. 41-56

Hamad, J.A., (2013), GRH et télétravail : quel cadre légal?. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, n° 11

Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P., et Colihan, J. (1998), Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance, *Personnel Psychology*, Vol. 51, p. 667

Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M.S. et Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week : The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, Vol. 50, n°1, p. 49-58.

Jenson, G. (1994), *Balancing work and family : Challenges and solutions*. Logan, Utah : Utah State University

Jones, M., (1997) Out of the office, out of control, *Psychology Today*, Vol. 30, n°2

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain : Implications for job redesign, *Administrative Sciences Quarterly*, 24, p. 285-308

Kossek, E.E., Lautsch, B.A. et Eaton S.C. (2006), Telecommuting, Control, and boundary management: Correlates and policy used and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavioral*, vol. 68, p. 347-367.

Kurland, N.B. et Bailey, D.E., (1999), Telework : The advantages and challenges of working here, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, Vol. 28, n°2, p. 53-68.

Kreiner, G.E., (2006), « Consequences of work-home segmentation or integration : a person-environment fit perspective », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, p. 485-507.

Kreiner G.E., Hollensbe E.C., Sheep M.L., (2009) « Balancing borders and bridges : Negotiating the work-home interface via boundary work tactics », *Academy of Management Journal*, Vol. 52, N°4, p. 704-730.

Lautsch, B.A. et Kossek, E.E., (2011) Managing a blended workforce : Telecommuters and non-telecommuters, *Organizational Dynamics*, Vol. 40, p. 10-17

Madsen, S.R. (2003) The effects of home-based teleworking on work-family conflict, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, n°1, p. 35

Mann, S., et Holdsworth, L., (2003), The psychological impact of teleworking : Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, p. 196-211

Matthews, R.A., Bernes-Farrek J.L., Bulger C.A., (2010), « Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, p. 447-460.

Metzger, J.-L. et Cléach, O. (2004) Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités, *Sociologie du travail*, n° 46, p. 433-450

Morel-a-Lhuissier, P., (2006), *Du télétravail au travail mobile: un enjeu de modernisation de l'économie française*, Paris.

Mustafa, M. (2012), Work-life balance or work-life ambivalence? Managing flexibility amongst self-employed teleworkers. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 3, n° 8, août, 2012

Nippert-Eng, C.E., (1996), *Home and work : Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago.

Othman N., Yusef S.A.M. t Osman W.R.S. (2009), A conflict between professional vs domestic life? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family units, *Computer and Information Sciences*, Vol. 2, n°2, mars

Rau, B.L. et Hyland, M.A. (2002). Role conflict and flexible work arrangements : The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, Vol. 55, n° 1, p. 111-136.

Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006) Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions Économiques*, Vol. 34, p. 1-16

Schweitzer, L. et Duxbury, L., (2006), Benchmarking the use of telework arrangements in Canada, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 23, n°2, p. 105-117.

Frenhenbach, J.F., Dufort, D. (2009), Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Rapport et Documents, Centre d'Analyse Stratégique, novembre

Taskin, L. (2006) Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions Économiques*, Vol. 34, p. 1-16

Tremblay, D.G. (2002) Balancing work and family with telework ? Organizational issues and challenges for women and managers. In women in management. Manchester : MCB Press. Volume 17, issue ¾, p. 157-170

Tremblay, D.G. (2003) Telework : A new model of gendered segmentation? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*, Vol. 28, n°4, p. 461-478.

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., et Di Loreto, M. (2006), Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ?. *Revue Interventions Économiques*, Vol. 34, p. 1-16

Vendramin, P., (2005), « Le télétravail : un concept à l'épreuve des faits » *Tempos*, n°3, La revue de l'Institut