

L'arrivée de la pandémie a provoqué un bouleversement partout dans le monde entier ce qui nous a obligé à se confiner afin d'éviter la propagation du virus. On a opté pour un mode de travail qui est le télétravail dans lequel on travaille en dehors des locaux soit à domicile, au café, à la bibliothèque, etc. Toutefois, toutes les activités ne peuvent pas être exercées à distance. L'interaction du face-à-face est remplacée par le virtuel grâce aux technologies. Il rompt avec l'organisation traditionnelle avec des avantages des deux parties prenantes. Il offre aux acteurs la possibilité de bénéficier d'horaires plus flexibles, mais il comporte des risques (psychosociaux, l'isolement, la baisse de la motivation). Certains le considèrent comme une qualité positive en soi (le rêve est devenu une réalité), mais il n'est pas une totale panacée. Pour qu'il soit réussi il est utile d'avoir un bon sens de l'organisation et de ne pas se laisser déconcentrer tout en s'imposant soi-même et surtout savoir séparer la vie professionnelle de la vie privée.



Abdelkader RACHEDI, né le 21 juillet 1955, Maître de conférence "A" à l'Université de Saida. Enseignant dans le cycle moyen en 1977, ASE 1979, Bac T.E 1981, Licencié en Sciences Économiques en 1985. Enseignant dans le cycle secondaire de 1985 à 2007. Magister en Économie & Gestion de l'entreprise en 2006. Doctorat en 2013, habilitation Univ. 2015.



Abdelkader RACHEDI

Le télétravail en période de pandémie de Covid-19

Nouveau mode d'organisation du travail

Abdelkader RACHEDI

Le télétravail en période de pandémie de Covid-19

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Abdelkader RACHEDI

**Le télétravail en période de pandémie
de Covid-19**

Nouveau mode d'organisation du travail

FOR AUTHOR USE ONLY

Éditions universitaires européennes

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Éditions universitaires européennes

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd., member of the OmniScriptum S.R.L
Publishing group

str. A.Russo 15, of. 61, Chisinau-2068, Republic of Moldova Europe

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-3-43467-5

Copyright © Abdelkader RACHEDI

Copyright © 2022 Dodo Books Indian Ocean Ltd., member of the
OmniScriptum S.R.L Publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

Le télétravail en période de pandémie du Covid-19

FOR AUTHOR USE ONLY

Aristote:

«Ainsi le bonheur ne peut consister dans le divertissement (...) tout le reste, pour ainsi dire, est recherché en vue d'une autre chose, tout sauf le bonheur qui est par lui-même une fin ».

(Extrait de l'Éthique à Nicomaque)

Victor Hugo :

« La vie est une fleur et l'amour est le miel ».

Forrest Gump:

« La vie est comme une boîte de chocolats. Vous ne savez jamais ce que vous allez obtenir ».

Jean Jacques Rousseau:

« L'ordre social ne vient pas de la nature, il est fondé sur les conventions ».

(Extrait du contrat social)

FOR AUTHOR USE ONLY

Table des matières

Intitulé	Page
Introduction générale :	07
Chapitre 1 : Le télétravail.	11
Section : 1 : Le télétravail.	11
1) Un concept utopiste.....	11
2) L'historique du télétravail.....	11
3) La définition du télétravail.....	15
a) Le choix d'une définition du télétravail.....	16
b) Le télétravailleur.....	25
Section 2 : La typologie du télétravail.	29
1) Les formes de télétravail.....	34
a) Le travail à domicile.....	34
b) Le télétravail nomade.....	36
c) Le télétravail en télécentre.....	38
d) Le télétravail en alternance ou télétravail mobile.....	39
e) Le télétravail mixte.....	39
f) Le télétravail itinérant.....	40
g) Le télétravail en espace de coworking.....	40
h) Les tiers-lieux.....	41
i) Le turn-over.....	46
j) Le travail en réseau.....	47
2) La réalité du télétravail.....	53
a) L'essor du télétravail.....	57
b) La pratique du télétravail.....	58
1) La formation.....	58
2) L'organisation du travail.....	59
3) Les mutations générées par les nouvelles formes de travail.....	60
Section 3 : L'évolution du télétravail.	60
1) Les conditions de passage en télétravail.....	61
2) La mise en place du télétravail.....	62
3) Les risques professionnels.....	63

Section 4 : Les T.I.C :	64
1) La technologie.....	65
2) Les évolutions numériques (levier de diffusion du télétravail)	67
3) Les T.I.C et le télétravail.....	67
4) Les technologies d'aide aux télétravailleurs.....	69
a) Une recherche sur l'Intranet.....	69
b) Une recherche sur l'Internet.....	69
1) Le Chat, bavardage ou causerie.....	70
2) Une FAQ.....	70
3) Le support ou bureau d'aide (help desk) en ligne.....	70
4) Le support téléphonique.....	70
5) Le support à distance	70
6) Le dépannage à domicile	70
7) Les collecticiels.....	70
Section 5 : Le télétravail en Algérie.....	70
1) La réussite du télétravail en Algérie.....	72
2) La préparation au télétravail dans l'entreprise algérienne.....	74
3) Les mesures clés pour organiser et bien vivre le télétravail.....	78
Section 6 : La performance et l'efficacité.....	79
1) Le télétravail et la performance.....	78
a) L'impact du télétravail sur l'organisation.....	80
b) Le rôle du manager.....	81
c) La mesure de la performance.....	82
d) L'évaluation de la performance.....	82
2) Le télétravail et l'efficacité.....	83
3) Le télétravail et l'efficacité	84
a) L'efficacité	85
b) La mesure de l'efficacité.....	87
c) L'évaluation de l'efficacité	87
4) Le télétravail et l'effectivité	87
Chapitre 2 : La Covid-19.....	88
Section 1 : La pandémie du Coronavirus	88
1) La pandémie du Covid-19.....	88

a) La Comorbidité.....	92
b) La distinction entre la "Comorbidité" et les "multimorbidités" ...	92
c) Les facteurs de Comorbidité	92
d) La liste des Comorbidités de la Covid-19.....	93
e) Les outils de mesures des Comorbidités.....	93
f) Les facteurs de risque de forme grave de la Covid-19.....	93
2) Le confinement.....	97
3) Le télétravail à l'heure du coronavirus.....	101
Section 2 : L'impact de la crise du Covid-19.....	104
1) Au niveau économique et sociétal.....	104
a) L'aspect financier.....	104
b) L'isolement professionnel.....	105
c) Le besoin d'accomplissement personnel	106
d) La motivation.....	107
e) La santé.....	107
2) Au niveau de l'entreprise.....	108
a) Au niveau de l'organisation du travail.....	109
b) L'environnement du télétravail.....	111
c) Les défis majeurs de l'entreprise.....	112
Section 3 : Les enjeux du télétravail face à cette pandémie	115
1) Les enjeux du télétravail sur l'individu.....	115
a) Les avantages sociétaux du télétravail.....	117
b) Les inconvénients sociétaux du télétravail	117
c) Les avantages individuels du télétravail.....	121
d) Les inconvénients individuels du télétravail	122
2) Les enjeux du télétravail pour l'employeur.....	124
a) Les avantages pour l'employeur.....	124
b) Les inconvénients pour les entreprises.....	124
3) Les limites pour l'organisation.....	124
4) Les limites pour les employés	124
5) Le télétravail à l'heure du coronavirus	128
a) Le management traditionnel	129
b) Le management à l'heure de la Covid-19.....	131

Chapitre 3 : Cas pratique	133
1) Objectifs de recherche.....	133
2) Etude de cas du télétravail pendant la pandémie.....	133
3) Élaboration d'un questionnaire.....	133
Conclusion générale.....	175
Annexe n° 01 : Différents tableaux.....	178
Annexe n° 02 : La suite des différents tableaux.....	179
Annexe n° 03 : Différentes figures.....	180
Annexe n° 04 : La suite des différentes figures.....	181
Bibliographie.....	182
Le questionnaire.....	196

FOR AUTHOR USE ONLY

Introduction générale :

La Covid-19 ou coronavirus est né en Chine en décembre 2019 qui s'est répandu partout et très rapidement à travers le monde. C'est une véritable crise sanitaire, elle a contraint tous les gouvernements à adopter des solutions drastiques, mais néanmoins nécessaires telles que la fermeture des frontières avec d'autres pays, certaines entreprises et établissements scolaires et universitaires. L'année 2020 a bouleversé l'économie mondiale et le monde du travail dans des proportions jamais vues à ce jour. La pandémie a indubitablement accéléré ce phénomène.

La pandémie du coronavirus (Covid-19) est survenue avec des effets désastreux dans le monde. Cette maladie continue d'affecter gravement la santé publique dont elle a perturbée sans précédent tous les domaines que ce soit économique, social et surtout le travail. Face à la crise sanitaire majeure liée à la Covid-19 au printemps 2020 et comme le recommande le protocole sanitaire de nombreuses entreprises ont recours au télétravail pour maintenir leur activité.

L'objectif étant de réduire les déplacements et faciliter la mise en œuvre des mesures de distanciation physique. Certains points nécessitent toutefois une vigilance particulière dans le cadre de ce télétravail qui se développe et se prolonge¹.

Au-delà des conséquences sanitaires, elle a eu un sérieux impact réel sur la famille comme la violence contre les femmes qui ont augmenté, notamment pendant la période de confinement. La crise sanitaire et économique déclenchée par la pandémie de Covid-19 et les mesures d'éloignement physique qu'elle a rendues nécessaires obligent de nombreuses entreprises à pratiquer le télétravail (c'est-à-dire le travail depuis le domicile) à grande échelle.

¹ <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>, Covid- 19 et prévention en entreprise

Le télétravail est un mode d'organisation du travail qui a progressé au cours des dernières décennies et, de ce fait, il a commencé à susciter de l'intérêt des chercheurs en organisation du travail et en gestion¹. Il est parfois évoqué comme une solution aux problèmes de congestion urbaine², il y a ceux qui le considèrent comme une solution aux difficultés de la conciliation emploi-famille³. Il est vrai que le travail à domicile n'est pas un phénomène nouveau, mais dans notre recherche, nous nous sommes intéressés aux nouvelles formes de télétravail

Le monde doit se préparer à ce que le coronavirus reste « parmi nous » sur le long terme malgré les vaccins⁴. Les variants compliquent la donne car les scientifiques suspectent qu'ils puissent amoindrir l'efficacité du vaccin. Elle nous a tous mis au défi de vivre et de travailler selon des modes nouveaux. Avec la pandémie, le télétravail est vite devenu la règle dans certains pays, sauf pour certains emplois essentiels.

Le télétravail apparaît comme une forme d'organisation du travail alternative au schéma classique « fordiste » où l'exercice du travail se réalise dans une certaine unité de lieu, de temps et d'action. Cette forme s'inscrit dans un contexte de transformation numérique où, compte tenu d'une connectivité grandissante, les travailleurs comme les entreprises recherchent de nouveaux leviers d'efficacité et de conciliation des temps de vie professionnels et personnels⁵.

Le télétravail ou à distance ou à domicile qui existe dans le monde depuis une quarantaine d'années. Le recours au télétravail à cause du confinement qui a été imposé par les gouvernements est une décision irrévocable au cours de mars de l'année 2020. Pour un grand nombre d'entreprise

¹ Boivin, C, Rivard, S, Aubert, B.A (1996). Le télétravail, un phénomène en Emergence : Gestion, vol. 21. numéro 2, Pp. 68-75.

² Duxbury, Linda, Chris Higgins, et D. Neufeld (1998). Telework and the Balance between work and family; is telework part of the problem or part of the solution? In M. Igarria & M. Tan (sous la dir., 1998), the virtual workplace. Hershey: Idea Group. Pp. 218-255.

³ J. Richter, & I. Meshulam, (1993). Telework at home: the home and the organization perspective. Human Systems Management. Vol. 12, pp. 197-203.

⁴ Directrice de l'agence européenne chargée des maladies dans un entretien à l'A.F.P

⁵ Anact & Aract, 10 questions sur le télétravail

d'administrations et d'employés, il a été une nécessité pendant cette période de confinement liée à la crise sanitaire du Covid-19.

Il s'inscrit dans le mouvement des transformations social et économique qui affectent le système d'emploi et les organisations du travail. Depuis une vingtaine d'années le télétravail a fait l'objet de discours multiples de la part des politiques. Issu de la notion « télécommuting » introduite aux U.S.A en 1974, il est introduit en France vers la fin des années 1970, via l'opérateur public des télécommunications d'alors qui deviendra France-Télécom¹.

Le télétravail est une modalité d'organisation du travail exigeante. Il n'est pas fait pour tout le monde et repose sur une relation de confiance. Il concerne tous les personnels dans la mesure où leur activité est télétravaillable. Il n'est pas une aide à l'insertion des personnes handicapées, mais contribue au maintien ou au retour en activité en cas de problèmes de santé sa problématique n'est pas la même d'une direction à l'autre. Il est un mode d'organisation du travail qu'on peut considérer comme arrivé à maturité au niveau de sa compréhension².

Il est aussi l'occasion de repenser les procédures qui mobilisent des équipes. Être en présentiel ou à distance ne change pas les règles qui s'appliquent à l'activité. Réunir les conditions son succès on a besoin de responsabilité et de confiance. On développe une communication transparente pour assurer l'efficacité de l'activité de l'équipe. On doit être exemplaire en matière de comportements à adopter en télétravail. La pratique du télétravail permet une meilleure qualité de vie au travail si et seulement si de bonnes conditions sont réunies. Le télétravail est souvent facilité par la dématérialisation des documents³.

¹ M. Haicault, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires, juillet 1998

² Michel Lartail Ingénieur général des mines Cédric, Siben Ingénieur général des mines, Benoît Bettinelli Ingénieur en chef des mines, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, Rapport Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique, 15 juillet 2011

³ Ministère de la transformation et de la fonction publiques, Télétravail et travail en présentiel, Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

La problématique de notre recherche est élaborée autour de la question suivante comment mettre en place le télétravail face à cette pandémie du Covid -19 ?

Dont on peut tirer les hypothèses suivantes :

Est-ce que le télétravail à domicile a une influence positive ?

Quel est l'impact de la pandémie sur le télétravail?

Comment peut-on concilier une vie professionnelle et une vie privée (travail-famille) ? C'est un conflit travail-famille est une forme de conflit de rôles où les exigences de l'emploi et les exigences familiales sont jusqu'à un certain point incompatibles, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans un autre¹. Dans un contexte de dépassement personnel, de stress, On tente de trouver des solutions à une question d'actualité (conciliation vie privée et professionnelle). Les entreprises prennent de plus en plus en compte la vie privée de ses salariés (crèches d'entreprise).

Notre méthodologie de recherche est fondée sur deux méthodes (un sondage téléphonique de grande envergure et une étude de cas). La recherche s'est déroulée en trois étapes, la première étape consiste à analyser les différents documents et des recherches existants sur le thème du télétravail². La deuxième étape est conçue sur un questionnaire et réalisé selon un sondage scientifique auprès de la population de la ville de Saida. La troisième étape consiste à mener des études de cas dans un certain nombre de domicile des télétravailleurs à l'emploi.

L'organisation du manuscrit se présente comme suit, le chapitre 1^{er} traite l'introduction générale qui présente la problématique, les hypothèses et les objectifs de recherche qui permettent de cibler les éléments et les connaissances de la typologie du télétravail. Le chapitre 2^{ème} élabore les notions de cette pandémie, son impact, les enjeux du télétravail face à cette crise. Le chapitre 3^{ème} présente les données recueillies, l'analyse des résultats effectuée et La conclusion qui permet de faire le point sur ce travail effectué dans ce cadre.

¹ St-Onge et al. 2002.

² Traité en détail dans Tremblay (2001), les divers rapports publiés sur le site du Cefrio.

Chapitre 1 : Les généralités sur le télétravail :

Section : 1 : Le télétravail :

C'est une activité professionnelle exercée hors de l'entreprise (à domicile) grâce à la télématique¹. La racine télé (à distance) du terme télétravail tient compte du fait que la politique vise n'importe quel lieu autre que le lieu de travail officiel.

1) Un concept utopiste :

Une immersion dans la lecture des articles académiques des années 70 de l'engouement qui commençait à se développer de la manière de ce travail. Déjà en 1974 Alvin Toffler un sociologue américain qui perçoit de son livre « le choc du futur » cette possibilité de faire migrer son bureau à son domicile². Il ne nomme pas précisément le phénomène qui va permettre cela. Jack Nilles, un chercheur associé du centre de recherche sur le futur en Californie du Sud au U.S.A va se pencher sur l'étude de ce phénomène quelques années plus tard dans ses recherches et va le surnommer le teleworking. C'est le fait d'utiliser l'électronique pour travailler depuis chez soi pour son entreprise. Dans son ouvrage teleworking closer to home (1982), il se penche sur les avantages de ce qui a été traduit par télématique à l'époque³.

Le télétravail va résoudre beaucoup de problèmes selon Jack Nilles :

- Le problème des déplacements à l'âge l'or de la voiture individuelle,
- Le coût du logement,
- Le changement du comportement managérial (horaires, autonomie).

2) L'historique du télétravail :

La crise pétrolière des années soixante-dix a marqué l'apparition de l'intérêt pour le télétravail. L'envolée des coûts du carburant s'est directement répercutée sur la facture des navettes quotidiennes du lieu du travail au domicile et a provoqué de nombreuses difficultés. Il a donc été

¹ Le nouveau petit Robert (1994) définit le télétravail comme une « activité professionnelle exercée hors de l'entreprise.

² A. Toffler un sociologue américain qui perçoit de son livre « le choc du futur » (1974)

³ J. Nilles, chercheur associé du centre de recherche sur le futur en Californie du Sud, son ouvrage « teleworking : closer to home (1982),

envisagé comme une solution. Son avènement s'est fait progressivement, l'historique présenté est une synthèse de plusieurs sources :

1950 Aux États-Unis, on introduit le concept lors de ses travaux sur la cybernétique¹.

1962 En Angleterre, sont faites les premières expériences (firmes internationales).

1969 Le département de la défense des États-Unis crée la première liaison (le réseau Arpanet).

1970 La compagnie AT&T prévoit qu'en 1990 la plupart des Américains travailleront à domicile.

1972 Alvin Toffler (1927), dans *Le choc du futur*, annonce une migration possible du bureau vers le domicile.

1973 Premier choc pétrolier mondial (c'est à cette époque que naissent les premières applications concrètes du télétravail).

1973 Jack Nilles, consultant américain de l'Université de Caroline du Sud U.S.A., invente le terme *Telecommuting*².

1977 Naissance du néologisme « télématique » (télécommunication et l'informatique).

1980 Introduction de la micro-informatique dans les foyers et les écoles.

1981 Naissance du premier micro-ordinateur personnel Macintosh créé par Steve Wozniak et Steve Jobs, fondateurs d'Apple Computer.

1983 Le réseau Internet est ouvert au grand public.

1992 Naissance du projet pilote de télétravail dans la fonction publique fédérale du Canada.

1993 Parution du premier rapport sur le télétravail en France.

1994 Création de l'Association Nationale pour le Développement du Télétravail et de la Téléformation en France (A.N.D.T).

1997 Création de la Charte Européenne du Travail à Distance ainsi que le premier site Internet dédié au télétravail.

2000 La première boutique du télétravail est créée à Paris en France.

2002 Un accord-cadre est signé en juillet par les partenaires européens.

¹ N. Wiener, (1950). *The Human use of human beings; cybernetics and society*. Boston, Houghton Mifflin, 1950.

² I. M. Nilles, F. R. Carlson, P. Gray, G. J. Hanneman, (1976). *The telecommunications-Transportation Trade off*. Wiley 1976.

Le terme du télétravail est composé de deux mots « télé » et « travail » qui est une activité professionnelle exercée hors de l'entreprise (à domicile) grâce à la télématique¹. Il a introduit une notion de distance "(du terme grec télé)" au loin, à distance centrale à son développement. Historiquement, le travail à distance est apparu à deux reprises dans le monde du travail.

Le télétravail à domicile c'est le travail au domicile de l'employé avec l'appui des technologies de l'information et de la communication (T.I.C). Entre 1975 et 1989, le télétravail était considéré comme un projet technologique permettant de réaliser une activité professionnelle en-dehors de l'entreprise et de limiter les dépenses d'énergie dans les déplacements professionnels. Mais l'avènement de ce nouveau concept est arrivé trop tôt, les technologies n'étaient pas encore développées et la priorité était d'assurer la protection de l'information, il est alors considéré comme un échec².

Il est d'abord un travailleur à distance, l'apparition et l'évolution du télétravail sont indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail.³ Comme on avait signalé auparavant ce terme apparait grâce aux travaux de Norbert Wiener relatifs à la cybernétique⁴. Cette dernière constituée par l'ensemble des théories relatives au contrôle, la régulation et à la communication dans les systèmes⁵. Il est né dans les années 1950 initié par ce mathématicien américain⁶, ce dernier relate l'histoire d'un architecte qui supervisait à distance la construction d'un immeuble aux U.S.A, et ce, à l'aide de transmissions de données.

¹ Le nouveau petit Robert, 1994, Mot datant de 1981.

² L. Taskin, 2006, « Le télétravail en manque de régulations ». C. Dambrin, 2004, « How does telework influence the manager-employee relationship? », International Journal of Human Resources Development and Management 4(4):358.74.

³ Revue interventions économiques, Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain

⁴ N. Wiener, the human use of human being – cybernetics and society, 1950 in le MESLE (RM) & Marot (J.C), le télétravail, que sais-je ?, Paris, PUF, 1994

⁵ Mot datant de 1948.

⁶ <https://www.monde-economique.ch/le-bien-fonde-du-teletravail-et-ses-principales-limites/>, le bien-fondé du télétravail et ses principales limites

Il apparaît sur la planète¹ sous le terme «telework» (travail à la maison) apparaît pour la première fois aux Etats-Unis, dans un article du "Washington Post"². C'est en 1978 qu'on date l'apparition en France du mot « télétravail »³. Il fleure bon les années 1970. Pour les spécialistes, c'est un monstre linguistique, un oxymore sémantique formé avec un préfixe grec (tele, à distance) et un mot latin (travail, de tripallium, instrument de torture), dont la signification la plus communément admise est un travail (et non pas une séance de torture, comme les mauvais esprits seraient enclins à le croire) effectué à distance⁴.

En effet, en 1969, le département de la défense des USA crée «Internet » (nom original Advanced Research Projects Agency Networks). L'objectif était d'assurer des liens de communication au gouvernement américain en cas de conflit nucléaire. Et c'est en 1973, que l'Américain Jack Nilles invente le concept particulier de « telecommunting ». Il est évident que cet auteur a marqué les esprits au sujet du télétravail⁵. Il y a le lieu de travail officiel qui est un lieu de travail ou l'employé⁶ travaillerait si le télétravail n'existait pas⁷ et le télétravail ou travail à distance était une manière particulière de travailler. Le travail à distance continue de se développer très rapidement en Europe comme un mode normal d'organisation du travail.

C'est dans les années 1990 que le travail à distance voit réellement le jour en étant considéré comme la réponse à la croissance économique et à l'évolution des T.I.C. En effet, la combinaison de l'évolution des T.I.C et la

¹ N. Wiener, le père de la cybernétique, avec ses travaux sur la cybernétique, à l'origine de beaucoup de nos conceptions modernes de la communication. Ce brillant mathématicien qui était aussi un « humaniste » doté d'un doctorat de philosophie, utilisera des moyens de transmission de données pour superviser, depuis l'Europe, l'avancée des travaux de la construction d'un bâtiment aux États-Unis.

² Le terme «telework» (travail à la maison) apparaît pour la première fois aux Etats-Unis, dans un article du "Washington Post"

³ L. Brunel, ingénieur français, apparaît en 1978 dans son livre de "des machines et des hommes: télécommunications",

⁴ Le temps de la télématique et des prémisses de l'aménagement du territoire par la Datar

⁵ J.M. Nilles, E.R. Carlson, P. Gray, G.J. Hanneman, the telecommunications – transportation strade off, Wiley, 1976.

⁶ Le genre masculin est employé la plupart du temps par mesure de facilité et pour alléger le texte.

⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000.

diminution des coûts a changé les règles. L'expansion d'internet a considérablement contribué au développement des pratiques de télétravail¹. L'économie du 21ème siècle, dans les pays développés, est devenue une économie de l'information, du savoir, de l'immatériel². On parle aussi de capitalisme cognitif³.

3) Définition du télétravail :

L'absence de définition commune rend difficile la quantification de cette forme de travail. Le télétravail peut recouvrir diverses formes de travail à distance, à domicile ou ailleurs. Bien que le concept de télétravail soit apparu vers le début des années soixante-dix, Jack M. Nilles ayant le premier forgé ce terme, il n'existe encore aucun consensus sur sa définition exacte⁴. Il est l'objet d'une multitude de définitions (distance, localisation, fréquence de temps)⁵. Il s'est surtout développé de manière informelle⁶, il y a des problèmes de définition quand la société F. International Ltd délocalise un certain nombre de ses programmeurs⁷.

¹ Alves Cachapela Lauri, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences du Travail, Le télétravail, Confiance & autocontrôle : Alternative ou partenaires du contrôle à distance ? Etude de cas au sein du S.P.F finances, faculté des sciences sociales, université de Liège, Année académique 2015-2016

² Lévy, M. et Jouyet, J.P. (2006) L'économie de l'immatériel : La croissance de demain, Rapport pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 16 mars.

³ Ascher, F. (2000) Ces événements nous dépassent, feignent d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine, La Tour d'Aigues : Editions e l'Aube.

Moulier-Boutang, Y. (2007) Le capitalisme cognitif, Paris : Editions d'Amsterdam.

⁴ Le phénomène du «télétravail» a officiellement fait son apparition en 1973, lorsque Jack M. Nilles spécialiste de la propulsion des fusées, et son équipe interdisciplinaire à l'Université de Californie du

Sud (USC) ont reçu une subvention de la National Science Foundation des Etats-Unis pour enquêter sur le «Development of (Public) Policy on the Telecommunications-Transport Trade off». Il a inventé plus tard les mots «télétravail» («telework») et «télétravail pendulaire» («telecommuting») pour décrire de façon plus concise l'intitulé du projet.

⁵ Taskin, L. et Vendramin, P. (2004). Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

⁶ Avant l'accord-cadre européen signé le 16 juillet 2002, quelques pays disposaient d'une législation encadrant le travail à domicile et recouvrant des lors imparfaitement les situations de télétravail à domicile. Ce n'est qu'à partir de 2002 et dans les trois années suivantes (délai accordé pour la transposition de l'accord-cadre dans les législations nationales européennes) que des textes visant spécifiquement le télétravail à domicile et en télécentre ont vu le jour, avec un caractère plus ou moins contraignant.

⁷ J. Lines que l'on doit le terme de « télécommuter », sachant que dès 1962, on parle de télétravail quand la société F. International Ltd délocalise un certain nombre de ses programmeurs

Ce flou définitionnel est illustré par la multitude de termes employés pour désigner ce phénomène : télétravail pendulaire, travail à domicile, E-travail, virtuel, à distance, externalisé, substitué ou flexible. Tous ces termes ne sont pas synonymes, la plupart des chercheurs considèrent que le terme ne doit être appliqué qu'aux tâches effectuées régulièrement hors de l'établissement, la majorité des télétravailleurs travaille effectivement à domicile¹. Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les T.I.C².

a) Le choix d'une définition du télétravail :

C'est un concept simple mais flou. Entendu comme travail à distance utilisant des moyens de télécommunications, le concept se présente au premier abord comme une notion relativement simple³. Compte tenu de ces multiples définitions, ils ont élaboré un cadre analytique complet, très utile, reproduit au tableau ci-dessous, qui intègre et rationalise la grande variété de critères conceptuels du télétravail utilisés par les chercheurs⁴:

¹ L'expression «travail au domicile» est souvent assimilée au télétravail (ou au «télétravail pendulaire»), mais on ne saurait considérer ces termes comme équivalents. L'emploi de l'expression «travail à domicile» peut constituer une erreur beaucoup plus grave, parce qu'elle confond les tâches accomplies par un travailleur à son domicile grâce aux T.I.C, d'une part, et le «travail à domicile» au sens traditionnel, de l'autre, à savoir la production industrielle à la pièce effectuée par un travailleur à domicile, selon la définition qu'en donne la convention (no 177) sur le travail à domicile, 1996.

² (L'article L 1222-9 du Code du travail).

³ Comme le mentionne Lemesle et Marot (1994), le télétravail est « un concept simple mais flou.

⁴ J.M. Nicklin et al.: «Telecommuting: What? When? Why? And How? » dans J. Lee (dir. De publication): The Impact of I.C.T on Work (Singapour, Springer Science + Business Media, 2016), p. 46, tableau 3.2.

Tableau : n° 01 Facteurs à prendre en compte pour définir le télétravail¹

Facteurs	Considérations
Proportion: temps partiel / temps plein	A temps partiel: ils effectuent périodiquement des tâches hors du lieu principal d'exécution des opérations. A temps plein: ils exécutent les fonctions de l'emploi hors du lieu principal d'exécution des opérations.
Lieu d'exécution: Fixe / mobile	Fixe: il travaille principalement hors site (domicile). Mobile: il peut travailler, et travaille effectivement, en plusieurs endroits hors du lieu principal d'exécution des opérations. Note: les missions sur le terrain ne sont pas assimilées au télétravail ; il s'agit d'affectations temporaires hors du lieu habituel d'exécution.
Horaire: Fixe / variable	Fixe: jours / heures fixes pour effectuer les tâches hors du lieu principal d'exécution des opérations. Variable: jours / heures variables pour les tâches accomplies hors du lieu principal d'exécution.
Collaboration: Faible / forte	Faible: il a peu besoin d'interaction avec ses collègues du lieu principal d'exécution. Fort: il a besoin d'une forte interaction avec ses collègues du lieu principal d'exécution.
Synchronisation des tâches: successives ou concomitantes	Tâches successives: les tâches interdépendantes devront être exécutées séquentiellement (ex : courriel, facsimilé). Tâches concomitantes: les tâches interdépendantes devront être exécutées de manière concomitante (ex : conférence téléphonique, vidéoconférence....).
Autonomie: Faible / forte	Faible: il a peu de latitude pour décider quand et comment s'effectue le télétravail. Fort: il a une grande latitude pour décider quand et comment s'effectue le télétravail.

Existe-t-il une définition précise du télétravail ? Une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les T.I.C dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle le travail est effectué hors des locaux de l'employeur de façon régulière. Par télétravailleur, nous entendons une personne qui fait du travail rémunéré à domicile et dont l'essentiel du

¹ J.M. Nicklin et al.: «Telecommuting: What? When? Why? And How? » dans J. Lee (directeur de publication): The Impact of ICT on Work (Singapour, Springer Science+Business Media, 2016), p. 46, tableau 3.2.

travail se fait sur l'ordinateur ; généralement ce travail est transmis à un client ou un employeur par internet ou sur une disquette¹. Elle comprend les travailleurs autonomes, mais exclut ceux qui travaillent à domicile sans utiliser les T.I.C).

Qu'est-ce que le télétravail ? Les entreprises le définissent de diverses façons. Elles réfèrent généralement à une ou plusieurs des dimensions suivantes:

- Le lieu de travail c'est le travail qui est effectué à domicile, la réalité pourrait l'amener à inclure le travail effectué dans des bureaux satellites ou dans des centres de travail de proximité (les salariés de différentes entreprises).
- Le statut de l'employé il peut s'appliquer aux salariés seulement, mais il peut aussi inclure ceux qui sont autonomes exclusivement par l'entreprise.
- Le temps : il peut être effectué à temps complet ou en partie. Dans ce dernier cas, on parle alors de télétravail pendulaire, en alternance, mixte ou à temps partiel (ex.: 1 ou 2 jours par semaine)².
- L'utilisation des technologies de l'information et de la communication T.I.C. Les T.I.C ont permis de rester à la maison tout en étant reliés au bureau grâce au téléphone, à l'ordinateur, et à l'Internet. Ce type d'entente est connu sous différents noms « télétravail », « travail à distance » ou « travail à domicile ».

La définition courante du télétravail est une organisation du travail qui permet d'exercer une activité professionnelle en dehors des locaux de son employeur ou de son client grâce aux T.I.C³. Il soit formalisé et effectué hors des locaux.

Selon la définition que l'on retient, le type d'emploi variera. Ainsi, il renvoie à un travail manuel effectuée à la pièce. Ceux qui sont en télétravail étaient parfois des professionnels et des employés de bureau. L'accord ou, à défaut, la charte doit préciser :

¹ Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D., le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille. Note de recherche 2003-10 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université Université du Québec

² Selon (Tremblay, 2001)

³ Les articles L1222-9 à L1222-11 du code du travail donnent une définition légale au télétravail et définissent les obligations auxquelles sont tenus les employeurs dans ce cadre.

- Les conditions de passage en télétravail et de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.
- Les modalités d'acceptation des conditions de mise en œuvre du télétravail.
- Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge.
- La détermination des plages horaires pour contacter le salarié en télétravail.

La loi précise que le télétravailleur a les mêmes droits que les salariés.

L'employeur soit contraint de prendre en charge les coûts relatifs au télétravail¹.

Désormais il est clairement précisé par le Code du travail que « l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident du travail au sens des dispositions de l'article L 411-1 du Code de la sécurité sociale »².

Trois catégories de frais de ce type peuvent être identifiées : les frais liés à un local spécifique et les frais de matériel, de fournitures et de connexion. L'employeur prend en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice le coût des (matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci)³. Le télétravail est une démarche conjointe et revêt un caractère volontaire tant pour les deux.

C'est en 2002 que l'Europe est arrivée à un accord-cadre sur le sujet. La définition du télétravail telle que reconnue par la Commission Européenne se rapproche beaucoup de celles que nous avons étudiées précédemment : « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les T.I.C, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux

¹ L'article L 1222-9 du Code du travail évoque la protection du télétravailleur au regard des travailleurs à domicile.

² L 411-1 du Code de la sécurité sociale

³ Medef, Yann Le Metouard, Marine David, Le télétravail : mode d'emploi

de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière »¹. Grâce aux avancées majeures des T.I.C, il est maintenant possible de travailler partout et à toute heure, en restant en communication et en interaction étroite avec les collègues de travail. Le travail est maintenant indépendant de son lieu d'exécution et peut être accompli « [...] ici, là, partout et à tout moment »²

Le travail nomade est accessible à un plus grand nombre, grâce aux. L'activité est appelée le télétravail gris lorsqu'elle n'est pas formalisée, elle répond à une urgence professionnelle. En effet, il est d'abord une modalité d'organisation du travail, parmi d'autres. On explique que le télétravail s'applique dans une variété de contextes qui peuvent être identifiés par trois critères le statut indépendant ou salarié ; la proportion de temps de télétravail et le lieu d'activité domicile, nomade ou télécentre³.

La définition légale requiert qu'il soit effectué à distance hors des locaux. Il peut donc télétravailler hors domicile de façon sédentaire ou nomade. Il bénéficie ainsi dans l'Union Européenne d'un cadre législatif propice à son développement. Cet accord, toujours valable en 2019, permet aussi à chaque état de légiférer relativement sur lui. Le télétravail est devenu une réalité économique, il est de retour ! Après avoir navigué quelques années dans l'ombre⁴.

Le télétravail est défini comme une forme d'organisation et / ou de réalisation du travail utilisant les T.I.C dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle⁵.

¹ La définition du télétravail telle que reconnue par la Commission européenne se rapproche beaucoup de celles que nous avons étudiées précédemment

² N.B. Kurland & D.E. Bailey: «The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime», dans *Organizational Dynamics* (1999), vol. 28, pp. 53-68.

³ M. Pontier, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion* (1):31

⁴ Hervé Lanouzière, éditorial, directeur général de l'Anact

⁵ <https://docplayer.fr/3964847-Charte-de-teletravail-pendulaire.html>, Charte de télétravail pendulaire

Lieu de télétravail est le lieu où travaille l'employé en régime de télétravail, tel que convenu par l'employeur et l'employé. De façon générale, l'expression télétravail désigne toute situation où un employé accomplit une partie ou la totalité de ses tâches hors du lieu de travail officiel, avec l'autorisation de l'employeur. Bien qu'elle évoque, dans la plupart des cas, l'idée du travail à domicile cette expression s'applique aussi à d'autres lieux (une résidence secondaire)¹.

En 1994, une nouvelle définition est ainsi proposée par un français nommé Thierry Bretton c'est une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercées à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes :

- D'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ;
- D'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et / ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation² ». Il retient donc ces deux caractéristiques principales au télétravail une activité effectuée hors du lieu où le travail est attendu et au moyen d'outils informatiques à distance.

« Le télétravail est une forme d'organisation et / ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Cette définition permet englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés nomades mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. Le caractère régulier exigé par la définition

¹ Y. Codère (1995) cite qu'en 1992, dans le programme pilote de télétravail de la fonction publique canadienne (Conseil de perfectionnement des ressources humaines, Conseil du Trésor du Canada)

² T. Bretton, une nouvelle définition de télétravail est ainsi proposée, 1994

n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise¹. Le travail sera donc abstrait puisque la seule matière que l'humain touchera sera le clavier (très propre) d'un P.C et il n'aura de relation qu'avec les individus avec lesquels il interagit².

Parmi de nombreuses tentatives de définition, il attire notre attention le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des T.I.C³. Elle met en évidence des composantes (la notion de délocalisation, l'absence de visibilité directe ainsi que l'utilisation des T.I.C. Ces trois concepts sont régulièrement repris par les auteurs pour définir ce phénomène.

On le définit comme une forme d'organisation (réalisation du travail), utilisant les T.I.C dans le cadre d'un contrat de travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière⁴. Il est devenu une réponse aux préoccupations sociétales et organisationnelles.

Le télétravail est aussi appelé travail à domicile, « Remote Work » ou encore « Home Office » est emblématique de cette transformation qui tend à offrir aux employés et aux employeurs plus de possibilités de vivre leur relation de travail. Avec la pandémie, le télétravail est vite devenu la règle, sauf pour certains emplois essentiels. Il désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans

¹ C'est le 19 juillet 2005 qu'un accord national interprofessionnel (ANI) a été paraphé. Cet accord a été étendu par arrêté du Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement en date du 30 mai 2006, modifié par arrêté du 15 juin 2006. Ce texte donne du télétravail la définition suivante :

² La gestion et l'entretien deviendront alors de plus en plus importants puisque ces « robots » ont besoin de maintenance et de support.

³ L. Taskin, « Le télétravail en manque de régulations », 2006, p.3.

⁴ V. Fernandez, C. Guillot, L. Marraud, 2014, p.103 « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », Revue française de gestion 40 (238):101.18.

les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les T.I.C¹.

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant T.I.C dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci »². À ce télétravail juridiquement défini s'ajoute toutefois un télétravail gris, c'est-à-dire le travail en dehors des locaux de l'entreprise ne faisant l'objet ni d'un accord d'entreprise ni d'une contractualisation par avenant au contrat de travail, souvent pratiqué par les travailleurs nomades³.

Quelle différence y a-t-il entre le télétravail et le travail à domicile ?

Tout travail à domicile ne se fait pas sous forme de télétravail. On peut être télétravailleur sans jamais travailler à domicile. Il est un travail effectué à distance des locaux « officiels ». Il y a le télétravail informel peut dans d'autres cas résulter d'un accord tacite entre le salarié et son employeur pour permettre au salarié d'être présent à son domicile (dépannage). En effet, seul le télétravail formalisé et réalisé sous une forme « régulière » peut être reconnu comme tel.

Le travail à domicile: il y a différentes formes :

Le télétravail occasionnel est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les T.I.C dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux, est effectué hors de ces locaux de façon occasionnelle et non régulière. Comme pour le télétravail régulier, le télétravail occasionnel peut être réalisé au domicile du télétravailleur ou en tout autre lieu choisi par lui⁴.

¹ C'est d'ailleurs ainsi que le définit l'article L.1222-9 du Code du travail français

² En France, depuis l'entrée en vigueur de la Loi dite « Warsmann » en mars 2012, une définition légale du télétravail a pu être stabilisée (article L. 1222-9 du code du travail)

³ Article L. 1222-9 du code du travail

⁴ Service public fédéral emploi, travail et concertation sociale, télétravail occasionnel

Le télétravail occasionnel est un travail à distance conjoncturel, (jours de grève dans transports, intempéries, maternité, problème de santé, aidants) ne faisant l'objet d'aucun formalisme¹, Il est rappelé qu'il constitue depuis lundi 16 mars la modalité d'organisation du travail de droit commun, dès lors que les activités peuvent être télétravaillées² il permet :

- Aux entreprises, de moderniser l'organisation du travail ;
- Aux travailleurs, de concilier vie professionnelle et vie sociale de disposer d'une plus grande autonomie dans l'accomplissement des tâches. Il constitue une forme d'organisation qui offre beaucoup de souplesse. En l'absence de charte ou d'accord collectif sur le télétravail, il est possible de recourir au télétravail de manière occasionnelle sur un simple accord entre le salarié et l'employeur.

Le travail « nomade » : Travailler lors de déplacements professionnels, grâce aux TIC (PC portables, Smartphones, tablettes, etc.) quelque soit l'endroit (hôtel, gare, aéroport, restaurant...).

Le travail à domicile : Travailler exclusivement depuis son domicile. Il s'agit d'un autre cadre juridique. Le télétravail gagne du terrain mais n'est pas toujours formellement encadré dans les entreprises. Le télétravail est une nouvelle modalité d'organisation du travail directement liée aux conséquences de cette révolution digitale des entreprises. La télétravail bouleverse nos manières de penser le travail et nous impose de repenser nos pratiques managériales. En réalité, la difficulté majeure qui se révèle au travers l'étude du télétravail n'est autre que son extrême diversité.

Les synonymes de télétravail comprennent les termes « travail à distance » et souvent celui de « travail à domicile ». Ce dernier terme est à utiliser avec précaution car il laisse entendre que le télétravail doit se limiter au foyer de l'employé. Ce terme réfère aussi souvent à un emploi effectué à la maison mais sans pour autant utiliser d'ordinateur ni des moyens de communication informatiques.

¹ Décret n°2016-151 avec certains aménagements liés à la particularité de la situation

² Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Covid-19, travail occasionnel

Le travail à domicile concerne les personnes qui ne sont pas salariées (propre compte). L'avantage est donc d'être indépendant, choisir ses horaires, ses clients, sa façon de travailler. Néanmoins, l'inconvénient réside dans le fait que le travailleur à domicile doit constamment s'auto-former aux T.I.C et aux nouvelles tendances. Dès lors, les mentalités évoluent et les habitudes changent une tendance à l'externalisation¹ et aux nouvelles manières de travailler, le télétravail qu'il soit à domicile, individuel ou autre, ne résout pas tous les problèmes nés notamment avec la crise économique.

Le chômage et la précarité de l'emploi ne seront pas du domaine du souvenir par ce nouveau mode de travail, qui rappelons-le, ne bénéficie pas de mesures spécifiques. Cela dit, même si le télétravail n'est ni idyllique ni tiré d'un conte de fées moderne, il n'en reste pas moins réel et croissant, et le fruit d'une longue histoire. Il est une contrainte pour certains, un avantage pour d'autres. Le monde du travail est en plein bouleversement, à l'heure où le télétravail est la règle pour toutes les activités qui le permettent. La crise sanitaire non seulement elle a transformé la nature du travail, mais elle a aussi entraîné l'arrêt des activités non essentielles.

Cette année 2020 nous aura tous frappés par son imprévisibilité et l'ampleur des changements induits. Les entreprises ont remarquablement résisté malgré le degré d'impréparation de nos économies. Désormais, le temps n'est plus à la surprise, mais à l'adaptation et l'anticipation de prochaines crises². Cette nouvelle notion va alors entretenir les esprits dans une culture de l'espoir d'une société de plein emploi.

b) Le télétravailleur :

C'est toute personne qui effectue un travail tel qu'il est défini ci-dessous³. Le télétravailleur, en revanche et comme les conditions le requiert, doit être un salarié. Cela signifie qu'il a un employeur et qu'il n'est pas indépendant.

¹ F. Riquoir, « Le cybertravail : vers une nouvelle forme d'externalisation ? », JCP ed. G, n°10/4, 5 février 2001, p. 8 et s.

² <https://www.forbes.fr/business/prospection-et-performance-des-ventes-des-commerciaux-bien-inegaux-face-a-la-covid-19-et-au-teletravail/>? Prospection et performance des ventes : des commerciaux bien inégaux face à la Covid-19 et au télétravail

³ Accord européen sur le télétravail – 16 juillet 2002

On pourrait le définir comme tout employé utilisant les T.I.C et travaillant hors de l'établissement principal au moins une fois par mois pour accomplir des tâches liées à son emploi.

Qui peut être télétravailleur ? Un salarié qui exerce une activité à son domicile. Malgré l'absence d'une définition claire et nette, on remarque la dimension du lieu de travail et la dimension du temps et l'utilisation des T.I.C¹. Il se caractérise par les éléments (la distance, la fréquence de l'arrangement, l'utilisation des T.I.C). Depuis quelques années, grâce aux T.I.C, il révolutionne le monde du travail traditionnel en offrant un potentiel d'une meilleure qualité de vie. On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés.

Pour être télétravailleur quatre conditions doivent être réunies il doit avoir le statut de salarié, il doit impérativement travailler grâce aux T.I.C, les modalités d'exécution du travail doivent être régulières, le travail effectué par le salarié chez lui et dans les locaux de l'entreprise.

Le télétravailleur doit aussi être capable de se motiver, de se discipliner et de travailler avec un minimum de supervision. En effet, le télétravailleur n'effectue plus ses tâches au sein de l'entreprise mais en dehors ; son horaire est devenu flexible et sans surveillance tout comme ses actions. Par conséquent, le travail à distance trouve difficilement sa place au sein d'un cadre juridique et souffre de l'absence d'un règlement spécifique². Il utilise des outils technologiques, des avec lesquels, pour la plupart, ils ne sont pas nécessairement familiers ce qui demande un réel effort d'adaptation, de créativité, d'innovation et d'initiative.

¹ M. Denolf, C. Bleddek, H Vandenbossche, M. Walrave, 2006, Anders werken Handleiding, Brussel : Nito & Markant

² L. Taskin, 2006, « Le télétravail en manque de régulations ».

Son statut légal n'implique pas à plein temps. Il peut alternativement être présent dans les locaux et hors des locaux, avec une intensité variable. Ils se distinguent (les nomades, les pendulaires, les permanents) et ils ne travaillent pas de manière sédentaire ou mobile, le commercial qui travaille depuis son véhicule. Le télétravail régulier est effectué depuis le domicile télétravail à domicile.

Il peut aussi s'organiser hors domicile (tiers-lieux). Ils peuvent être amenés à télétravailler depuis un tiers-lieu non professionnel ou depuis un tiers lieu professionnel. *Les tiers-lieux non professionnels* sont des espaces publics à caractère non professionnel (hôtels, restaurants, gare et d'aéroport...). Un « tiers lieu professionnel » est avant tout un local ouvert au public (le télécentre, le centre d'affaires, le coworking space...). Les avantages de ce dernier sont les points suivants (alternative au travail à domicile, réduction des temps de transport, meilleure conciliation de la vie professionnelle et la vie personnelle, amélioration de la productivité et du travail en équipe, meilleures conditions de travail nomade)¹.

La fonction du tiers lieu est le bureau mutualisé (bureau partagé équipé de services, comme les télécentres et les centres d'affaires). L'espace de coworking est un espace de travail partagé porté par des utilisateurs indépendants, micro entrepreneurs, start up, qui y travaillent de façon collaborative. Le fablab est un atelier de fabrication ou d'usinage (le numérique, l'hackerspace, le makerspace, le prototypage, l'impression....). Le lieu d'accompagnement est une structure d'hébergement des entités (couveuse, incubateur, pépinière, hôtel d'entreprises, accélérateur, etc.).

La communauté est une valeur essentielle du Coworking est l'une des particularités défendues par ses opérateurs qui sont par leur capacité à favoriser le développement des communautés, dont les membres partagent des valeurs et interagissent dans la réalisation des projets. Elle est censée susciter l'émergence d'un sentiment d'appartenance parmi les utilisateurs.

¹ Sources : LBMG worklabs ; Néonomaden, IAU idF 2017 ; pictogrammes © 123rf / lemyer © IAU idF

Le gestionnaire de l'espace joue à ce titre un rôle d'animateur au cœur de cette dynamique d'interaction entre les individus, afin de renforcer la communauté¹.

Les profils types d'utilisateurs sont le jeune diplômé devenu travailleur indépendant (25-35 ans) après ses études ou un court passage en entreprise. Le statut est en général celui de micro-entrepreneur, puis évolue vers celui d'EURL / SARL, selon la dynamique de leur secteur d'activité. La P.E dans une phase de création ou de croissance, gérée par 2-3 fondateurs de moins de 30 ans qui créent une SA et emploient des salariés. Une occupation transitoire est parfois suivie d'un déménagement dans des bureaux plus spacieux.

Le travailleur indépendant ayant une expérience de l'entreprise (35-45 ans), qui a préféré exercer seul dans son champ de compétence initial ou en reconversion.

Le salarié nomade ou en télétravail, statut plus rare (12 % des utilisateurs) amené à se développer. La part des télétravailleurs augmente à mesure que cette pratique se développe dans l'organisation des entreprises. Les critères d'implantation pour la réussite d'un projet sont (coût de l'immobilier, effet d'agglomération, connectivité, vitalité locale, caractéristiques de l'emploi)².

Les formes de télétravail sont des lieux de télétravail, ils peuvent être effectués (domicile ou ailleurs), il travaille chez lui, en alternance on dispose d'un bureau dans l'entreprise mais il travaille occasionnellement depuis chez lui, dans un centre de proximité qui est un bureau satellite avec d'autres entreprises à proximité du domicile, de manière nomade, il

¹ Tiers lieu : la notion de third place apparaît en 1989 dans les travaux de l'universitaire américain Ray Oldenburg (The Great Good Place) : troisième lieu d'exercice professionnel, après le domicile et le « travail », l'auteur inclut aussi les cafés et les librairies, permettant des échanges sociaux entre individus. Aujourd'hui, il désigne un nouvel espace de travail et de production qui accueille de plus en plus d'indépendants, en privilégiant un travail nomade, à distance et collaboratif.

² www.iau-idf.fr, Carine Camors, économiste sous la responsabilité de Vincent Gollain, directeur du département économie ? Alexandre Blein, École des Ponts Paris Tech-Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (Latts), les tiers lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement, notev rapide, de l'institut d'aménagement et d'urbanisme –Ile-de-France, économie, Septembre 2017, N°755

travaille à distance au gré de ses déplacements. Il peut être de la façon suivante comme les spontanées qui sont des cadres, des techniciens qui prolongent leurs activités dont l'initiative en revient à l'employeur qui perçoit les avantages de cette solution. Les voyageurs sont des cadres moyens qui travaillent chez eux, munis de leur téléphone et PC, ils sont en déplacement permanent. L'émergence des nouvelles professions qui sont de nouveaux métiers et rares.

Elles naissent de l'hybridation de différentes compétences. Les types d'organisation dont on a 4 types de télétravailleurs qui sont les prestations de services qui sont des freelances (à domicile). Les télécentres ou les prestations offshores sont délocalisés dans les pays où la main-d'œuvre est moins chère, les nomades sont des travailleurs salariés et les salariés sont des cadres qui travaillent depuis chez eux. Certains employeurs préfèrent adopter une politique de télétravail pour des raisons économiques, (afin d'éviter la location de bureau, perte de temps et de la productivité,).

Section 2 : La typologie du télétravail :

Il existe dans la littérature plusieurs descriptions des formes de télétravail avec des nuances plus ou moins prononcées (travail complet, travail pendulaire ...) et des dénominations différentes décrivant des formes de télétravail similaires (travail itinérant, travail pendulaire), une typologie hétérogène des formes et situations de travail à distance¹ ; deux statuts majeurs qui s'opposent les télétravailleurs (salariés, indépendant). On peut répertorier situations :

- Des salariés qui effectuèrent le télétravail à plein temps ou chez eux,
- Ceux qui effectuèrent le travail, en lieux et en temps partagés (pendulaires ou télétravail mixte)
- Des télétravailleurs indépendants qui vendent leurs services très qualifiés,
- Des télétravailleurs indépendants qui proposent leurs services à une structure de courtage en télétravail qui fait l'interface avec des entreprises sollicitées,

¹ Monique Haicault, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires, juillet 1998

- Enfin on mentionne le télétravail de création comme artistique, journaliste.

Dans le rapport de synthèse ministériel de l'année 1993, les différentes formes sont classées en quatre points (le travail à domicile spontané, le travail flexible, flexible, externalité)¹. Il demeure que le télétravail recouvre un si grand nombre de modalités, pour répondre aux exigences professionnelles contemporaines, il existe plusieurs types de régimes différents de télétravail visant à satisfaire les exigences (organisationnelles et individuelles). Ce type est né de l'union de deux innovations auxquelles aucune entreprise moderne n'échappe, à savoir les T.I.C et les nouvelles méthodes d'organisation du travail, le télétravail est un mode d'organisation du travail dont les différentes facettes méritent un éclairage².

L'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail et la création de nouveaux espaces à mi-chemin entre le bureau et le domicile apparaissent, depuis quelques années, comme un mouvement de fond qui vient modifier les habitudes établies. Le développement du télétravail, favorisé par la progression des usages numériques, s'appuie sur la demande des salariés pour plus de flexibilité et d'autonomie dans le travail³. Certains identifient des formes variées du télétravail. Sous ce terme il convient de distinguer 04 formes d'organisation qui chacune soulève des problèmes spécifiques. Il en existe plusieurs (télétravail à domicile, nomade, pendulaire, en centre proximité).

Les différents types de télétravail le télétravail peut être mis en œuvre selon plusieurs modalités, notamment le travail à distance est un travail effectué à distance dans des lieux différents. Il est utilisé pour se référer au télétravail à domicile comme modalité de travail temporaire et alternative. Il suppose une responsabilité et un engagement partagés par les

¹ Rapport de synthèse ministériel en 1993, les différentes formes de télétravail sont classées en quatre points

² <https://lesnouvellesexpertes.org/article/les-differentes-facettes-du-teletravail>, Aline Enjalbal Ruziéle, les différentes facettes du télétravail

³ Numérique & territoires, guide à usage des collectivités locales Télécentres et Tiers-lieux, Janvier 2015

2 pour assurer la continuité des activités et l'emploi¹. Il est une modalité de travail dans laquelle on accomplit l'essentiel des responsabilités incombant à son poste tout en restant chez lui, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (T.I.C). Pour les besoins de guide et dans le contexte de la pandémie du Covid-19.

Le travail à domicile est considéré comme étant un télétravail effectué à domicile², la différence étant que le télétravail peut concerner divers sites éloignés du lieu de travail principal ou des locaux de l'employeur (nomade)³. Le travail à distance est une nouvelle réalité pour de nombreux fonctionnaires qui continuent à travailler pendant la pandémie de Covid-19. Bien cela offre de nombreux avantages, plusieurs d'entre nous continuent de s'ajuster à ces circonstances qui ont un impact sur notre travail et notre vie à la maison⁴.

Les téléactivités, lorsqu'on parcourt la littérature, on s'aperçoit que chacun est tenté de donner sa propre définition. Un petit tour d'horizon montre combien la notion de télétravail est élastique⁵. C'est une forme de travail à distance opéré par voie de T.I.C, elles recouvrent les notions de télétravail et de téléservices. Elles remontent à John Niles, américain (terme de telecommuter).

¹ Organisation internationale du travail 2020, Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de COVID-19: guide de l'employeur, Première édition 2020

² Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) et OIT (2017): Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, (Luxembourg et Genève)

³ Jon C. Messenger (éd.) (2019): Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective, ILO Future of Work series, (Edward Elgar & OIT).

⁴ <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/travail-distance.html>, maladie à coronavirus (Covid-19) ; Travail à distance

⁵ Girard H., (1995). « Comprendre le télétravail », Editions du Journal du Téléphone, Paris.

Le caractère plus générique de cette appellation renvoie directement à toutes les activités que supportent¹ les T.I.C contrairement au télétravail qui correspond à un mode d'organisation du travail². Cette précision étant admise, c'est donc le terme de téléactivités que nous emploierons, ou à défaut celui des T.I.C., ou encore, dans la suite de notre développement, l'expression d'autoroutes de l'information. Les conseils qui suivent sont valables surtout pour les travailleurs indépendants qui doivent gérer eux-mêmes leur activité de A à Z. Cependant, les salariés travaillant à distance ne perdent rien à s'en inspirer. Sans pour autant vous conformer à un code de conduite hyper strict, prévoyez dès le début de votre activité de respecter certaines règles. Vous n'en serez que plus efficace³.

Les téléservices sont définis comme tout système d'information permettant de procéder par voie électronique à des formalités administratives⁴. Le service qui assure ses aspects entre usagers, conformément à des protocoles établis par l'entité exploitante. Les activités qui sont effectués à distance grâce aux réseaux de T.I.C (secrétariat, comptabilité, maintenance...).

L'espace de bureau partagé ou un espace partagé est un terme regroupant des postes de travail lesquels sont occupés par plusieurs personnes. La différence entre les deux n'est donc pas le lieu de travail, mais ce sont des nuances en termes de disponibilité. Un poste de travail non attribué est sous réserve des places disponibles⁵. Le télétravailleur travaille à distance une partie ou à plein temps, et au bureau principal qui est réservé pour le reste. Ce dernier occupe un espace de travail non dédié, attribué pour une

¹ Nous employons volontairement cet anglicisme qui renvoie beaucoup mieux au sens et à la place que prennent les T.I.C. dans un dispositif de travail ou d'organisation, la langue française ne disposant pas d'un terme aussi adapté.

² En l'espace de deux ou trois ans, un glissement très sensible s'est produit quant à la définition utilisée dans les rapports officiels, par exemple au sein de la Commission européenne. Le dernier rapport publié par cette dernière sur l'état de développement du télétravail associe de façon quasi systématique « telework » et « Internet », allant même jusqu'à qualifier certaines pratiques de « teleworking » dès lors que l'utilisation des T.I.C est avérée. Dans ce dernier cas, le télétravail ou les téléactivités viennent alors remplacer de façon totalement implicite mais néanmoins réelle l'appellation plus classique de « société de l'information ».

³ Rachida Soussi, travail à distance, réussir sa "téléactivités"

⁴ Téléservices au sens de l'ordonnance n° 2005-1516 du 8 décembre 2005 relative aux échanges électroniques.

⁵ Maria Garaev, Consultant immobilier, Bureau partagé

utilisation ponctuelle, et ne dispose pas d'un espace de bureau réservé, qui resterait vacant lorsqu'il télétravaille.

Le bureau éphémère s'apparente à celui d'espace de bureau partagé, mais l'utilisateur doit réserver une place à l'avance. Les nouvelles méthodes de travail qui se développent depuis peu de temps déjà ont pour conséquence notamment de devoir revoir complètement l'aménagement des lieux de travail. Espaces de coworking, bureaux que les salariés ou les indépendants peuvent occuper temporairement pour un rendez-vous ou du télétravail, fleurissent partout. Ces nouveaux espaces requièrent des équipements pour s'adapter à ces nouvelles conditions de travail¹.

Le télécentre est un lieu où se rassemblent et mis à la disposition du public des équipements informatiques et de télécommunication nécessaires au télétravail². Une installation qui offre des postes de travail et d'autres équipements de bureau aux employés de plusieurs organisations. Ce type est utile dans la mesure où il permet d'offrir une technologie plus pointue que le bureau à domicile ; on voit qu'il est en déclin en raison de cette généralisation du P.C, des Smartphones et des réseaux à très haut débit.

L'espace bureautique collaboratif est un environnement de travail virtuel où les employés peuvent travailler en collaboration grâce à un réseau informatique, même s'ils se trouvent dans des endroits distincts. C'est un fait, la popularité des espaces de travail collaboratif à l'image des espaces de coworking qui ne cesse d'augmenter d'année en année. Tant et si bien que le principe devient en soi un terrain fertile pour la créativité et la productivité, à un prix défiant toute concurrence, c'est précisément ce qui attire désormais les jeunes entreprises dans leur choix d'espace de travail : pouvoir être entourées d'autres sociétés novatrices, partager des connaissances, un réseau et des ressources, pouvoir s'extraire des distractions quotidiennes qu'implique le travail à domicile³...

¹ <https://www.lemagdelevenementiel.com/dossier-168-bureau-ephemere-espace-coworking-temporaire-equiper.html>, Bureau éphémère, espace de coworking temporaire : comment l'équiper ?

² Définition selon le dictionnaire Larousse

³ <https://domaine-entrepreneurs.fr/conseils-d-expert/les-avantages-d-un-espace-de-travail-collaboratif/>, les avantages d'un espace de travail collaboratif

Les autres types¹ comme les télétravailleurs nomades sont pratiqués par des personnes dont l'activité nécessite de nombreux déplacements et qui, grâce aux moyens de communications électroniques, peuvent rester en contact avec leur entreprise². Ceux qui travaillent au moins dix heures par semaine hors de leur lieu principal d'emploi, y compris avec leur téléphone mobile durant leurs déplacements.

Le télétravail supplémentaire est exécuté par des télétravailleurs qui travaillent ponctuellement à domicile le soir ou le week-end, généralement pour tenir les échéances durant les périodes de pointe³. Certains auteurs soulignent également la difficulté de tirer des conclusions des diverses bases de données publiques sur le travail effectué à domicile ou à partir de celui-ci: « Les données existent, mais il est impossible de les extraire »⁴. Le Japon comptait 53 pour cent de télétravailleurs en 2006, chiffre censé passer à 80 pour cent de la population active d'ici à 2011, soit la plus forte hausse du pourcentage de télétravailleurs dans le monde⁵.

Mais il n'existe pas de données indiquant si ces prévisions se sont matérialisées, suite aux efforts du gouvernement du Japon pour promouvoir le télétravail⁶. Cette progression a été la plus marquée dans le secteur des T.I.C, reflétant la numérisation. L'information (composant des T.I.C) peut être facilement exploitée à distance, ce qui la rend parfaitement compatible.

1) Les formes de télétravail :

a) Le travail à domicile :

C'est un travail pratique chez lui par un salarié de l'entreprise. Le travail à domicile est une organisation ancienne visant toute personne qui « exécute,

¹ Le rapport ATAC 2006, précité, mentionne deux autres types de télétravail

² La définition donnée par le Gouvernement dans la réponse ministérielle du 12 juin 2000, le télétravail " mobile "

³ ATAC, op. Cit. Dans la doctrine, ce phénomène est souvent qualifié de télétravail «supplémentaire», car il s'ajoute aux heures de travail au bureau, plus qu'il ne s'y substitue. Ce type de télétravail représente souvent des heures supplémentaires non rémunérées

⁴ K. Lister et T. Hamish: The state of telework in the U.S.: How individuals, business, and government benefit (San Diego, Californie, Telework Research Network, juin 2011

⁵ Selon le rapport Worldwide Mobile Worker 2007-2011 Forecast and Analysis

⁶ G. Kaupins et K. Usui: «Countervailing forces affecting Japanese telework behavior», dans Journal

of Business and Leadership (2008), 4(2), pp. 60-67

moyennant une rémunération forfaitaire, pour le compte d'un ou plusieurs établissements, un travail qui lui est confié soit directement, soit par un intermédiaire ». Le travailleur à domicile est un ouvrier ou un employé qui ne travaille pas dans l'entreprise de l'employeur, mais à un endroit choisi par l'employé lui-même et où il n'est pas sous la surveillance ou le contrôle direct de l'employeur¹. Le travailleur à domicile est le travailleur qui exécute, à domicile, le travail confié par un donneur d'ouvrage moyennant une rémunération. Le travailleur à domicile est assimilé à un salarié par la loi.

Cette organisation se distingue donc du télétravail sur les points suivants :

- T.I.C : peu importe que le travailleur à domicile les utilise (textile).
- Domicile : la définition légale ne l'y oblige pas ; la rémunération est un mode forfaitaire; d'autres formes sont pratiquées à domicile (assistantes maternelles).

La distinction entre le télétravail et le travail à domicile, il est important de comprendre que même si le résultat est le même (travaillez depuis chez vous), ces deux façons de procéder ne sont pas les mêmes. Externaliser des tâches à ces « télétravailleurs indépendants », n'implique pas pour une entreprise de proposer le télétravail à ses collaborateurs salariés².

Ce sont les salariés qui travaillent de chez eux. Le travailleur à domicile est un employé travaillant à la maison mais n'utilisant pas les T.I.C. Il concerne les employés qui travaillent en permanence chez eux et ne se déplacent que très rarement pour un rendez-vous ou pour une rencontre d'équipe sur leur lieu de travail officiel. Alors que la notion de travail à distance apporte des intérêts pour les deux, il arrive qu'ils ne parviennent pas à apprécier ces vertus. La prolongation de l'activité professionnelle hors du bureau est une pratique très étendue. Elle est facilitée par l'usage répandu des outils qui permettent de rester en contact avec l'entourage professionnel. Il peut travailler à domicile grâce aux T.I.C puisqu'il peut avoir accès plus facilement à son environnement de travail.

¹ Référence le soir, Le travailleur à domicile

² <https://lesnouvellesexpertes.org/article/les-differentes-facettes-du-teletravail>, Aline Enjalbal Ruziéle, les différentes facettes du télétravail

En premier lieu, il peut travailler de façon exclusive à son domicile ; ceci de façon permanente ou un temps limitée (s'occuper d'un malade). Il pourra passer de manière ponctuelle dans les locaux lorsqu'il est salarié ou bien rencontrer des clients avec un lieu de travail sera de manière prédominante son domicile.

En deuxième lieu, le travail peut s'effectuer en partie à domicile. Dans ce cas, il conserve un lien plus important avec son environnement de travail en alternant une présence domicile/bureau. Enfin certaines sociétés sont organisées entièrement autour du télétravail à domicile... »¹.

Maintenant, le télétravail étant relatif à l'organisation du travail en elle-même, il apparaît pertinent d'étudier les manières dont il a été défini par les législateurs pour mieux saisir toute sa complexité². Le travail à domicile se fait avec le support des T.I.C, le travail permanent est effectué à 90% du temps de travail. Le travail altéré se fait à domicile et à l'entreprise entre 20% et 90%. Le travail occasionnel se fait de moins de 20% du temps de travail.

Le travail à domicile peut travailler exclusivement depuis son domicile, qui est la forme la plus connue³. Il signifie travailler indépendamment de l'espace et du temps en utilisant des T.I.C. Les autres formes sont (bureau satellites ou télécottages, mobile ou nomade). Le travail satellite s'agit d'un lieu décentralisé qu'on peut atteindre, Le mobile ou nomade s'effectue en voyageant.

b) Le télétravail nomade :

Au-delà de la notion de « télétravail », qui sous-entend de travailler de chez soi, on retrouve le travail nomade. C'est un travail de professionnels très

¹ Pierre Morel-A-Lhussier député de la Lozère parlementaire en mission, Rapporteurs : Jean-Claude Barrois, contrôleur général économique et financier Christian Gal, Inspecteur général des affaires sociales, du télétravail au travail mobile un enjeu de modernisation de l'économie française, rapport au premier ministre.

² J. Mello, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(4):247.61.

³ IBGE ? Bruxelles environnement, infos – fiches –éco – mobilité, plan de déplacements d'entreprise, les mesures à prendre, l'impact du télétravail sur l'environnement, la mobilité et en termes socio-économiques ans les grandes entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale

mobiles qu'ils doivent rester en contact et se relier à l'entreprise de n'importe où grâce aux T.I.C. Le télétravail nomade ce sont les salariés qui se déplacent dans le cadre de leur activité et ont occasionnellement accès à un bureau situé hors de l'entreprise ou appelé « bureau de passage ».

Le travail nomade est l'art de travailler de n'importe où ailleurs qu'au bureau. Pas uniquement en espace physique, mais également d'espace temps. Cette notion est davantage répandue chez les travailleurs freelances, surtout dans certains secteurs d'activités (communication, marketing, web...). Un travailleur nomade, c'est une personne qui travaille quand il le souhaite (ou le peut), et surtout d'où il veut¹. Les travailleurs nomades « Tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise, il peut utiliser les T.I.C pour travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a comme incidence de "nomadiser" le travail de nombreux salariés, qui, jusque-là, était considéré comme ne pouvant s'exercer que dans les locaux de l'entreprise. Néanmoins, pour certaines catégories de salariés, il ne s'agit pas d'une forme de travail inédite. Les commerciaux ou les agents techniques d'intervention ont toujours pratiqué le travail nomade. Pour ces métiers, les T.I.C ne font que faciliter ces formes de travail et le contact.

Cependant, tous les salariés ne perçoivent pas le développement de ces nouveaux outils comme une évolution neutre pour l'organisation du travail. En effet, les nouvelles technologies peuvent entraîner un contrôle plus approfondi de l'employeur par l'utilisation des fonctionnalités des nouveaux outils (par exemple en permettant la géo localisation des intervenants). Cette mobilité peut également entraîner une distension du lien avec l'entreprise en rendant moins nécessaire le passage dans ses locaux puisque certaines tâches qui devaient auparavant s'effectuer sur le lieu de travail peuvent maintenant être réalisées n'importe où...».

Le nomadisme comme forme de travail en débordement (régulier ou occasionnel) Les T.I.C permettent de rester en contact avec son entourage professionnel en déplacement et aussi en dehors des horaires habituels de travail et donc de prolonger son activité professionnelle. Les téléphones

¹ Selon une étude opinion way menée pour Horoquartz en 2018, un peu plus de 8 salariés sur 10 (81%) estiment important voire très important d'être libres de choisir leurs horaires de travail.

mobiles et l'Internet ont considérablement modifié la pratique ancienne qui consistait à emporter des dossiers à la maison¹.

c) Le télétravail en télécentre :

Le télécentre est une unité de travail réunissant en un même local des personnes dépendant d'un ou plusieurs employeurs avec partage des équipements entre utilisateurs différents télétravailleurs ou entreprises de services². Il peut utiliser des télétravailleurs soit chez eux soit dans un local. Ce sont des espaces de travail partagés entre plusieurs entreprises et/ou télétravailleurs. Ils sont plutôt destinés pour eux. Le travail se fait ailleurs ou à domicile. L'accueil et l'animation sont présents afin de favoriser les échanges entre les usagers.

Le télécentre est un local ouvert au public, fourni par une structure distincte de l'employeur, aménagé, disposant d'un accès réseau haut débit, d'un mobilier, d'une prise électrique et de services annexes (poste de travail, imprimante, photocopieur, salles de réunion, etc... et disposant d'un système de réservation. Il est utilisable sur réservation, parfois avec abonnement.

Le télétravail en télécentre ou les salariés travaillent dans un bureau situé à proximité de leur domicile³. Les télécentres, ces nouveaux espaces de travail, suscitent un intérêt grandissant de la part des territoires qui se posent de multiples questions en matière d'usages numériques, de transition écologique, de développement de l'attractivité économique et de soutien à l'innovation⁴. Le salarié travaille à distance de son équipe où sont également présents des

¹ Michel Lartail Ingénieur général des mines Cédric, Siben Ingénieur général des mines, Benoît Bettinelli Ingénieur en chef des mines, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, Rapport Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique, 15 juillet 2011

² Rapport de Breton

³ Desbarats Isabelle, 2013, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail », Les Cahiers de Droit 54:337.1035.

Fernandez Valérie, Guillot Caroline, Marraud Laurie, 2014, « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », Revue française de gestion 40 (238):101.18.

⁴ Nathalie Picard université de Strasbourg, France, André de Palma, école normale supérieure, Cachan, Etude sur les externalités des télécentres, rapport mars 2014

salariés d'autres entreprises. Il y dispose d'un poste de travail à partir duquel il peut communiquer avec son entreprise.

Les télécentres suscitent un intérêt et posent de multiples questions en matière d'usages numériques. Il permet de répondre aux problématiques croissantes d'accessibilité au lieu de travail. Ils sont des tiers-lieux qui peuvent accélérer son développement, en levant certaines problématiques (isolement, manque d'espace, débit disponible insuffisant pour utiliser les T.I.C ...) et en répondant aux attentes de nombreux travailleurs pour des espaces collaboratifs et équipés des T.I.C récentes. Une telle organisation peut créer un sentiment de plus grande distance entre les parties. On peut se sentir moins intégré, voire de l'employeur. En revanche, elle ne modifie pas en profondeur la relation du salarié au travail. Celle-ci continue de se réaliser dans un (temps, lieu déterminé), distinct de la vie privée du salarié.

d) Le télétravail en alternance ou télétravail mobile :

Il Permet d'alterner le télétravail (à la maison, sur la route ou bien de partager leur temps entre le domicile et le lieu de travail officiel. Le télétravail mobile est effectué dans des différents endroits temporaires aux moyens des T.I.C. Les télécentres et les télécottages sont des antennes décentralisées. Il est itinérant qui est une forme qui touche les représentants commerciaux..... Pourquoi le télétravail évolue-t-il vers le travail mobile ? Il est un facteur d'accroissement de la productivité globale, cette forme d'organisation répond à un souhait social de pouvoir. Cette forme de travail répond à un besoin des entreprises confrontées à une mobilité¹. Elle est bien adaptée au développement des modes de production de l'économie tertiaire et de la connaissance.

e) Le télétravail mixte :

Depuis le début de la crise sanitaire, l'organisation et les modes du travail se sont transformés. De plus en plus d'agents ont aujourd'hui recours au télétravail. De nombreuses équipes travaillent désormais simultanément en présentiel et à distance. Elles transforment la manière dont nous organisons

¹ Rapporteurs : Jean-Claude Barrois, contrôleur général économique et financier Christian GAL, Inspecteur général des affaires sociales, rapport au premier ministre, du télétravail au télétravail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française

individuellement notre travail, dont nos équipes fonctionnent et dont les managers les animent¹. C'est un travail partiel en partie sur le site en partie ailleurs, chez soi le plus souvent (travail de réflexions, études, notes, rédaction de rapport, externalisé et considéré comme pouvant être fait chez soi). Il Permet à l'employé de travailler, selon ses besoins, à domicile, sur la route ou bien au bureau qui reste toutefois son lieu de travail principal. Le travailleur à domicile est un employé travaillant à la maison mais n'utilisant pas les T.I.C. Le travailleur avec entente écrite est un employé qui a un document signé par le superviseur décrivant son régime de télétravail. Le travailleur informel est un employé qui n'a pas de description signée de son régime de télétravail (au moins 20% de sa semaine de travail).

f) Le télétravail itinérant :

C'est une nouvelle forme qui touche certaines catégories d'employés tels les (représentants, technico commerciaux, ingénieurs qui effectuent leur travail à distance grâce aux ordinateurs portatifs et aux réseaux de transmissions de données). Le télétravail effectué par les salariés itinérants « nomades », qui travaillent aussi bien au bureau que chez le client, le fournisseur, dans le train, dans l'hôtel, dans l'avion, dans l'aéroport... ou à domicile : effectué en général sans document écrit².

g) Le télétravail en espace de coworking :

Ce sont des espaces partagés. Ils sont majoritairement utilisés par des créateurs d'entreprise, des indépendants et des T.P.E, qui y travaillent de façon collaborative et forment une communauté d'utilisateurs du lieu. Le public cible est ainsi constitué de professions qui recherchent l'échange et la collaboration en réseau³. Le coworking est une pratique née au début des années 2000 dans la Silicon Valley (le premier à San Francisco en 2005). Parmi les autres initiateurs du mouvement figurent Tara Hunt et Chris

¹ Le portail de la Fonction publique, télétravail et travail en présentiel : quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

² Jérôme Chemin, Guide négocier et organiser le télétravail

³ Numérique & territoires, Guide à usage des collectivités locales Télécentres et tiers-lieux, Guide janvier 2015

Messina, créateurs de Citizen Space, et par ailleurs pionniers des barcamps, qui sont des ateliers ouverts participatifs (également en 2005)¹.

Ces espaces sont organisés en réseaux nationaux et internationaux² dont Certains réseaux sont à but lucratif. Le développement des espaces de coworking illustre un paradoxe géographique fondamental de l'économie numérique et de la société de l'information³ Le coworking présente des caractéristiques fortes de l'hyper modernité. La disparition du bureau fixe au profit du PC, la sous-traitance à des télétravailleurs "freelance" au détriment du contrat à durée indéterminée, sont bien des caractéristiques de l'entreprise hypermoderne⁴.

h) Les tiers-lieux :

Le sociologue Ray Oldenburg fut le premier à les définir ces troisièmes lieux comme les lieux situés entre la maison, les premiers lieux, et le travail, les seconds lieux, mais relégués au troisième rang de priorité, il vient en troisième lieu. D'ailleurs, si l'on suit une logique mathématique, un tiers désigne chaque partie d'un tout divisé en trois parties. Ainsi, il serait intéressant de considérer que les troisièmes lieux pourraient avoir autant de poids que les premiers et les seconds⁵.

Puis ce n'est que tout récemment, entre 2010 et 2015 que des chercheurs se sont penchés sur la question. Alors que la maison et les endroits de vie constituent les premiers-lieux, les second-lieux sont les places de travail où on passe le plus clair de leur temps. Ils représentent pour leur part des points d'ancrage de la vie communautaire qui favorisent des échanges plus larges et plus créatifs au niveau local et permettent ainsi d'entretenir la sociabilité urbaine. Ces lieux ne sont pas les espaces publics habituels (aéroports, gares, parcs) qui voient passer une foule hétérogène. Ce sont

¹ Une interview de Brad Neuberg, Tara Hunt et Chris Messina, par Jay Dedman et Ryan Hodson en juin 2007

² N. Van Ostren, (2011) Global networks of coworking spaces

³ F. Jauréguiberry, (1995) La société d'ubiquité : riche en informations, pauvre en communications, Communication et langages, n°104, pp. 72-79.

⁴ B. Moriset, Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique : Les espaces de coworking

⁵ R. Oldenburg (1989). The Great Good Place, Paragon House, 384 p.

des endroits plus localisés et dont l'espace, favorisant les liens et les échanges, a été accaparé par les individus.»¹

Comme certains télécentres ou l'espace de coworking "type" se compose d'un openspace et de quelques bureaux séparés, et d'un espace de convivialité propres à accueillir à la journée, à la semaine, au mois, voire plus, des télétravailleurs salariés ou indépendants (freelances) et des travailleurs nomades. En plus des nomades de passage, ces espaces sont fréquentés par des personnes qui, pour une raison ou pour une autre, ne souhaitent pas ou ne peuvent pas travailler à leur domicile. L'isolement a été depuis longtemps identifié comme un des maux essentiels du télétravail à domicile²

Ce sont des espaces de travail collaboratif qui désignent des lieux de travail innovants partagés, utilisables de manière flexible. Ils permettent aux actifs de travailler à distance, à proximité, dans des lieux aussi bien équipés et aménagés que l'entreprise. Les tiers-lieux seraient donc les places fortes de l'innovation. Il est un bien commun révélé, délimité, entretenu par et avec un collectif. Le phénomène du travail à distance ou nomade apparaît comme une tendance de fond. Des études prospectives montrent que nous sommes en train d'évoluer, non pas vers un modèle unique du télétravail, mais vers une mixité des pratiques de travail. Ce sont des espaces en émergence, qui proposent entre maison et bureau de nouveaux espaces de travail, mais d'échanges et d'initiatives³.

Vingt-cinq ans après la publication des travaux d'Oldenburg, portés par l'essor des T.I.C et la diversification des usages dérivés du Web, des milliers de tiers-lieux ont vu le jour avec des formes et des fins que l'auteur n'aurait pu anticiper. On constate que⁴ que les communautés virtuelles prennent des formes dans le tiers-lieu tout comme dans le monde de

¹ P. Genoud définit les tiers-lieux

² B. Moriset, (2004) Télétravail, travail distant, travail nomade : le territoire et les territorialités face aux nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production, Cybergéo, n°257, 6 février.

³ Cahier 12, les Entretiens Albert-Kahn Laboratoire d'innovation publique, Les tiers-lieux Espaces de travail, d'émulation et de vie

⁴ R. Oldenburg (1996), « Our vanishing third places », Planning Commissioners Journal, n.25, Hiver 1996-1997.

l'entreprise, les outils numériques sont facteurs d'accélération et de transformation de processus existants (en l'occurrence, les interactions qui permettent l'existence d'une communauté. En fait, le coworking a révélé que ce n'est plus le lieu, l'immobilier qui prime, mais la communauté et les services qu'elle apporte.

Nous vivons dans une nouvelle économie dont le moteur est la technologie, le carburant, l'information, le pilote et la connaissance». Les entreprises sont toutes confrontées à l'enjeu de la transformation numérique. Le succès des tiers-lieux traduit des évolutions nettes dans les attentes des salariés et annonce des transformations de l'organisation. La première transformation à attendre de l'utilisation des tiers-lieux est le développement de l'entreprise en réseau. Le télétravail n'est somme toute qu'une facette d'un changement beaucoup plus profond de l'organisation dans les entreprises. «Le tiers-lieu est un bien commun révélé, délimité, entretenu par et avec un collectif »¹. Le travail est au cœur du tiers-lieu, si elle est centrale c'est qu'il y a une urgence.

Les tiers-lieux proposent cinq types d'espaces des (espaces confidentiels ou partagés, salles de réunion, salles de conférences ou visioconférence, espaces lounge/détente et une cafétéria, restauration). E. Piolle a fortement insisté sur la nécessité que le tiers-lieu réponde à un besoin, c'est un échange de rencontres, Le besoin de lien social «les «tiers-lieux» représentent pour leur part des points d'ancrage de la vie communautaire qui favorisent des échanges plus larges et créatifs au niveau local et permettent ainsi d'entretenir la sociabilité urbaine².

Les lieux ouverts à tous (on retrouve un public dit bobo, entrepreneur, étudiant ou des classes créatives). Les lieux de démocratie sont des lieux pour réinventer demain. les troisièmes revêtent un rôle purement politique. Ils encouragent l'épanouissement de l'esprit démocratique tout en offrant

¹ Y. Duriaux, A. Burret, Manifeste des tiers-lieux open source

² P. Genoud, A. Moeckli, Tiers-lieux, espaces d'émergence et de créativité

un cadre propice à l'échange, aux débats¹ (tiers-lieux d'activités et lieux hybrides).

Les lieux vides : Comment penser le rien sans automatiquement mettre quelque chose autour de ce rien ? ce qui en fait un trou, dans lequel on va s'empresse de mettre quelque chose une (pratique, fonction), un (destin, besoin) ?² Donc on laisse la place à l'incertitude et à l'improvisation (espaces partagés), l'appropriation du lieu (lieux de travail secondaires). L'antinomisme des tiers-lieux en projet, un Tiers-Lieu ne se définit pas parce qu'il est mais par ce qu'on en fait³.

Les tiers-lieux n'ont pas de modèle économique défini, nombreux sont éphémères. Le lieu de travail est de créativité un second lieu de travail et de créativité adapté aux usages professionnels et des classes créatives. Des lieux pour les travaux et l'entrepreneuriat (télétravail, coworking, les télécentres ainsi que les cafés avec la connexion Wifi ont surfé sur la vague de l'accueil des travailleurs nomades). Les lieux d'échange de savoirs et savoir-faire (on peut échanger des savoirs et savoir-faire dans de nombreux lieux et tiers-lieux).

Le Tiers-Lieu est une démarche collective, bien que généralement institué par un groupe d'individus restreint et identifiable, le Tiers-Lieu ne peut se déployer s'il n'est pas porté par un collectif élargi qui participe, met de l'énergie et le fait vivre au quotidien. Ainsi le Tiers-Lieu va répondre à ses (critères, intérêts, attentes, talents). Ce collectif est généralement composé d'individus qualifiés qui ne parviennent pas à s'exprimer pleinement dans une structure classique. Un tiers-lieu sans modèle économique n'est voué qu'à une présence éphémère⁴.

Les espaces de coworking et les télécentres vivent des adhésions, de locations de salles ou services. Un lieu peut devenir tiers-lieu l'espace d'un instant ; d'une journée, d'une période définie ou indéfinie. Un tiers-lieu

¹ <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0057-001.pdf>, Servet M., Les Bibliothèques troisième lieu, URL :

² G. Perce, Espèces d'espaces, 2000, Editions Galilée.

³ A. Burrel, Tiers-lieux et plus si affinités, FYP Editions, 2015, 176 p

⁴ H. Demarquette, directeur de Leroy Merlin

peut prendre place dans l'espace de manière éphémère. "Le tiers-lieu est juste un outil il n'apporte pas de solution. Il apporte juste la possibilité aux gens de s'approprier des nouveaux modèles et d'essayer d'en faire quelque chose de positif"¹. Il va ainsi évoluer en fonction des différentes oscillations du collectif comme un ensemble organique et intelligent².

C'est un cadre de confiance où les gens se réunissent pour travailler et explorer des solutions dans une posture de coworking. La notion de travail est au cœur de ce cadre. Si elle est centrale donc il y a une urgence. C'est un travail de création, (dimension exploratoire). Il implique une approche collective, transversale et itérative. Le Tiers-Lieu favorise l'apparition de réseaux distribués d'acteurs en préservant un équilibre permanent entre individu et collectif, entre temps de travail et temps d'échange. Il génère un langage commun et réappropriable entre des mondes différents et parfois contradictoire.

Un Fablab est la contraction de l'anglais « fabrication laboratory » (littéralement laboratoire de fabrication). Un lieu ouvert au public où toutes sortes d'outils sont mises à sa disposition, il est également classé dans la catégorie des tiers-lieux de travail, avec une orientation précise vers la production / fabrication d'objets ou applications.

Des pépinières ou certains hôtels d'entreprises font évoluer leur offre pour répondre aux besoins de bureaux pour du télétravail, ce en complément des solutions d'hébergement proposées dans leur offre traditionnelle. Si le télétravail s'exerce le plus souvent au domicile du salarié, il peut également

¹ P. Trendel, co-fondateur de Mutualab - Lille, ROUMICS 2013

² Y. Duriaux, co-fondateur du Comptoir Numérique à Saint-Etienne et de la communauté francophone des Tiers Lieux Open Source - co-initiateur de la méthodologie Movi lab – OpenScop, Saint-Etienne (salarié-associé), Antoine Burret, ex-développeur de la Muse à Genève et aujourd'hui de la communauté des Tiers lieux Suisse - contributeur de la méthodologie Movilab - Doctorant sociologie anthropologie Lyon 2 / Genève – OpenScop, Saint-Etienne (chargé de mission), ouvrage collectif visant à améliorer la compréhension de la dynamique des Tiers-Lieux de manière à diffuser ses valeurs et à démultiplier son impact sur la société, Manifeste des Tiers-Lieux Open source

s'effectuer dans un tiers-lieu¹. Cette distance à la fois proche et lointaine entre le lieu et le lien qui résume si bien une problématique multiséculaire²

Le télétravail peut également, sous réserve de l'accord de l'employeur, s'exercer dans des « tiers lieux » souvent qualifiés d'espaces de coworking. Ces espaces gérés par des exploitants proposent la mise à disposition payante d'espaces de travail partagés et connectés pour quelques heures ou pour des durées plus longues. Les engagements réciproques des parties au contrat figurent dans des conventions types fixant les conditions générales d'occupation et d'utilisation de l'espace de coworking. Elles laissent peu de marge à la négociation sur les conditions d'accueil.

Cela peut également permettre aux salariés concernés de ne pas avoir à prendre les transports en commun pour rejoindre le site de l'entreprise tout en disposant d'un espace de télétravail dans un lieu dédié et équipé, parfois plus propice au travail et à la concentration que le domicile³. Elle ne prend pas en compte l'aménagement des postes ni les conditions de travail, mais l'employeur reste tenu vis-à-vis des acteurs aux mêmes obligations en matière de santé et de sécurité que pour tous les autres salariés.

i) Le turn-over:

Il est le taux de roulement ou de rotation des employés⁴. Il peut être considéré comme un dérivé du travail à distance et à domicile. Le travail à distance est une forme de travail hors de l'établissement, il peut être effectué au foyer (manuel, intellectuel). Les autres différentes formes sont occasionnelles (travail à distance conjoncturel, nomade se fait lors des déplacements grâce aux T.I.C).

¹ C. Soustre, les échos entrepreneurs, qu'est-ce que le télétravail ?

² P. Giorgini, Au crépuscule des lieux, Habiter ce monde en transition fulgurante, Bayard, 2016, 467 p.

³ Ministère en charge de l'Economie et des Finances, tiers-lieux. Quelques précautions prendre contre la Covid-19 peut aider les exploitants à mettre en œuvre les mesures de distanciation dans les espaces dédiés au coworking, publié le 9 mai 2020.

⁴ A. Savary, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannages à domicile, université du Québec à Montréal, Canada, année universitaire juin 2006, pp. 17/18 .

j) Le travail en réseau :

Il désignerait l'instauration de systèmes équitables de coopération entre des professionnels (parfois non-professionnels) de différents champs et entités, créant dès lors des relations interinstitutionnelles et interindividuelles pour permettre la mise en place d'une action commune autour d'un projet ou d'une situation¹.

C'est un travail en groupe coopératif, de personnes géographiquement éclatées, spécialisées dans une compétence particulière, réunies sur un même projet ou une même mission. Le réseau, c'est aussi la démarche qui favorise les échanges réciproques de savoirs entre usagers qui sont ainsi incités à se faire bénéficier des compétences réciproques. Les systèmes d'information constituent un des piliers des réseaux². Il est nécessaire de souligner que le travail en réseau met en lumière la question de l'interprofessionnalité³.

Le salarié est localisé dans un site géographique mais il relève d'un manager localisé dans un autre site, voire travaille dans une équipe relevant d'un autre site. Les outils technologiques permettent la formation d'une équipe virtuelle établie sur différents sites. Cette évolution peut se faire de deux manières le télétravail s'organise dans des locaux géographiques qui ne sont pas dédiés à cet effet. Elles permettent ainsi à certains de rester dans leurs locaux traditionnels tout en travaillant sous le contrôle d'une hiérarchie et avec une équipe installée dans un autre site de l'entreprise. Une telle solution permet ainsi de réorganiser l'entreprise sans imposer un déménagement des salariés.

Elle offre également une réponse adaptée et souple aux désirs de localisation de certains salariés. Dans d'autres cas, le télétravail se met en place dans des locaux dédiés à cet effet. Certaines entreprises ont ainsi mis

¹ S. Ebersold, Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations: Du désavantage à la participation sociale, in Handicap – Revue des sciences humaines et sociales, CTNERHI, n°94-95, pp.149-164.

² F. X. Schwever, Le travail en réseau : un consensus ambigu et un manque d'outils, dans sociologies pratiques 2005/2 (n° 11), pages 89 à 104

³ D. Déléze, Le travail en réseau au service de l'utilisateur, Travail de Bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES-SO en travail social, Haute École de Travail Social – HES-SO//Valais – Wallis, Sion, février 2015

en place des centres de proximité pour leurs salariés. Ce choix est inspiré par la volonté de limiter les temps de trajet des salariés et de rationaliser. »

Le réseau professionnel se distingue du réseau de proximité et des réseaux d'échange de services ou de savoirs dont la vocation est centrée sur l'échange. Il s'agit d'un réseau de type secondaire décliné sur un mode organisationnel peut recouvrir deux formes de réseaux (le réseau spontané, le réseau informel, entre professionnels ce qui est caractérisé par la réciprocité des échanges entre les acteurs), Le réseau professionnel formel résulte d'une organisation transversale des institutions¹

Le télétravail dans les locaux de l'employeur qui appartenaient à lui et proches du domicile du salarié lui sont proposés sans raison autre que la commodité de l'agent. Il ne s'agit pas juridiquement de télétravail, puisque l'agent reste dans les locaux. Il apporte une réponse aux attentes des personnels et concrètement pose les mêmes problèmes en termes de management du fait de l'éloignement de l'agent de son équipe et de sa hiérarchie.

Les autres formes de télétravail en réseau (entraides entre services, utilisations des outils de visioconférence et de travail coopératif, les téléservices permettant au public de s'adresser à l'administration via un guichet virtuel proche de celui d'un accueil physique). Globalement c'est l'approche que l'on voit poindre dans les pays anglo-saxons, c'est le point de vue de l'évolution du travail et donc de l'entreprise vers des formes nouvelles qui est mis en avant.

L'idée d'une entreprise en réseau ou " virtuelle " commence à devenir une réalité avec la généralisation de l'usage des NTIC. Elle suppose que tout le personnel travaille à distance en communiquant par mail et par téléphone. L'entreprise en réseau est l'aboutissement actuel de la dématérialisation des structures. La dématérialisation la plus radicale de l'entreprise conduit à employer l'intégralité du personnel dans le cadre du télétravail 100%.

¹ R. Dumont, Synthèse de l'intervention de Monsieur Régis Dumont Educateur spécialisé de formation, Responsable du département de l'intervention socio-éducative à l'IRTS Nord / Pas-de-Calais, travail en réseau et partenariat en travail social et médico-social

L'entreprise est libérée des contraintes de la localisation géographique, tant pour elle-même, que pour les membres de son personnel¹.

Le travail à distance, pendulaire ou télépendulaire, dénommé, alterné est une réalité pour beaucoup de télétravailleurs². C'est une alternance de travail entre le bureau et le domicile, maintenant un contact physique régulier avec l'entreprise. Le travail sédentaire alterné (pendulaire) permet de travailler quelques jours par semaine dans l'entreprise d'embauche et le reste du temps à l'extérieur³.

Le télétravail pendulaire fait alterner des périodes dans les locaux où se trouvent l'encadrement (équipe) du télétravailleur et des périodes hors de ces locaux. L'alternance est infra hebdomadaire qui concerne la majorité des salariés dans le cas du pendulaire domicile / entreprise, l'ordinateur de bureau est préférable. Il est ouvert aux agents relevant de la cible prioritaire (allongement du temps et de la distance de transport) et pour lesquels les tâches sont réalisables. Le télétravail est permanent et régulier effectué de façon permanente. Dans le cas du télétravail en pendulaire à intensité modérée ($\leq 2,5$ j / semaine), le télétravailleur ne se coupe pas du collectif de travail.

L'intensité de télétravail correspond à la proportion du temps télétravaillé par rapport au temps de travail total.

Elle peut être exprimée en jours par semaine l'échelle d'intensité:

- Très faible : inférieure à 1 jour par semaine
 - Faible : 1 jour par semaine
 - Moyenne : 2 jours par semaine, ou une semaine sur 3 ou 4
 - Forte : 3 ou 4 jours par semaine, ou 1 semaine sur 2 –
 - A temps complet : plus de 4 jours par semaine, ou, le travail dans les locaux où se trouve l'encadrant est épisodique (rare et non programmé).
- Le télétravail statutaire correspond aux (magistrats, personnels des inspections générales et services équivalents pour leurs missions de conseil et d'inspection, contrôleurs des impôts pour des tâches de vérification).

¹ <http://www.jurifiscal.com/bulletins/document.php?ref=134>, Le Droit de l'Entreprise

² Terme inventé par la Datar

³ C. Gorraz Document réalisé par Christiane Gorraz, chargée de projet administrateur des syndicats territoriaux C.G.C. pour vivre mieux dans nos vies familiales ! Avril 2011

L'agent qui exerce ses fonctions en télétravail bénéficie des mêmes droits et obligations¹. Le télétravailleur donne volontairement son accord (contrat) de travail. « Le refus n'est pas un motif de rupture du contrat », il ne peut imposer son choix donc le principe du double volontariat a été protégé par le législateur. Il y a des circonstances qui empêchent l'activité d'être exercée sur le lieu habituel (épidémies, catastrophes naturelles, événements politiques majeurs, les accidents industriels).

Il y a les non-salariés des services indépendants (ou freelance) réalisent, en dehors des locaux de leurs clients, des prestations multiples (commerciale, administrative...). Cette typologie très opérationnelle, en s'intéressant de plus près à l'e-travailleur lui-même, le projet européen MIRTI 4 propose une typologie affinée des formes de télétravail.

FOR AUTHOR USE ONLY

¹ Centre de gestion de la fonction publique, territorialité de l'Aisne, Fiche statutaire : le Télétravail dans la FPT, le télétravail, décret n° 2016-151 du 11 février 2016, 24/10/17

Tableau n° 02 : Critères d'analyse des formes de Télétravail¹

Le lieu	<ul style="list-style-type: none"> • A domicile • Mobile • Bureaux satellites d'entreprises • Télécentres et telecottages • Entreprise entièrement virtuelle
Le temps	<ul style="list-style-type: none"> • Marginal : le télétravail n'est pas une pratique habituelle ou régulière • Substantiel : télétravail régulier et fréquent, avec un équipement dédié, mais le bureau reste le lieu de travail principal • Principal
Le statut	<ul style="list-style-type: none"> • Salarié, le télétravail étant explicitement prévu dans le contrat • Indépendant et/ou contractuel¹ • Informel, le télétravail n'est pas pris en compte (contractuelle)
Individuel ou collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Individuel : la pratique concerne l'organisation propre d'une personne • Collectif : l'entreprise délocalise ou sous-traite de manière organisée certaines tâches ou fonctions

Du télétravail à l'e-travail, le télétravail désigne « toute forme de substitution de l'usage des T.I.C aux déplacements normaux »².

¹ Le projet européen MIRTI 4 propose une typologie affinée des formes de télétravail

² D. K. S. Vincent, caisse des dépôts et consignations télétravail et « e-travail » état des lieux et enjeux Version 1.6 – 2 septembre 2002

Tableau n° 03 : Les différentes formules de télétravail¹

Types	Définition	Intérêts pour l'entreprise	Intérêts pour Le salarié	Salariés concernés
Travail à domicile	- Il travaille à son domicile (pièce)	- Diminution de l'espace - Facilite-le temps	- Gain de temps - Isolement	- Bureau (secrétariat, comptabilité)
Télécentre	- A proximité de son domicile	- Meilleure productivité - Coût faible	- Diminution de transport - Moins d'isolement	- Dans les agglomérations
Télépendulaire ou semi-nomades	- Il partage son travail entre le domicile et l'entreprise	- Maintien d'un lien physique avec l'entreprise	- Pas de Sentiment d'isolement	-
Nomades	- Le salarié sans cesse en déplacement	- Disponibilité accrue du salarié - Pas de bureau	- Assoupli les contraintes - Menace la vie privée du salarié	- Représentants, - Managers internationaux
Groupware	- Les salariés travaillent en plusieurs sur un même projet	- Meilleure circulation de l'info - Coût élevé	- Evite les déplacements - Confort de travail - Changement de méthodes	- Chercheurs - Direction des projets - Universitaires
Indépendants	- Le non salarié travaille à partir du bureau souvent à domicile	- Disponibilité - Cout social	- Indépendance - Aide à la création - Choix du lieu de vie - Isolement - Performance obligée	- Cadres, - Informaticiens

Le télétravail est alors présenté sous les avantages suivants :

1) Les travailleurs :

- Il permet une délocalisation des activités,
- Il répond à une attente des travailleurs (amélioration du mode de vie),
- Il est bénéfique à l'environnement (pollution),

¹ La classification proposée en 1994 par entreprises et carrières n° 11 reste valable

- Il permet de créer des emplois.

2) Les entreprises :

- Une réduction importante des frais généraux,
- Une réduction de l'absence des salariés,
- Une réduction des coûts,
- Une meilleure productivité du personnel.

2) La réalité du télétravail :

Les pays scandinaves ont développés trop tôt le télétravail surtout dans la bureautique et le commercial, les agents étant regroupés en télécentres en accord avec des municipalités. Il s'inscrit dans une culture de débats démocratiques entre acteurs (au Norvège le télétravail est développé dans le tertiaire de bureau depuis 1979). Il est possible pour les (contractuels, mandataires, stagiaires, statutaires). Il implique que vous puissiez travailler chez vous ou dans un lieu de votre choix, grâce aux T.I.C¹. La mise en place du télétravail est basée sur le principe de la confiance et de la responsabilisation.

On peut effectivement être soumis aux horaires du bureau ou négocier une organisation spécifique du temps de travail et ce, dans le cadre des limites légales². En réalité, la modalité observée est le télétravail au domicile de l'agent et en pendulaire à raison de un à trois jours par semaine. C'est la modalité qui porte le plus de possibilités de développement, tout en maintenant le lien professionnel d'autres pratiques sont exceptionnelles. Le télétravail est une modalité d'organisation du travail, et donc est indépendant du statut du personnel, fonctionnaire ou contractuel.

Le télétravail ne peut s'effectuer que sur la base du volontariat³. Si les nouveaux modes de communication rendent de mode de travail plus accessible, il n'en reste pas moins difficile à mettre en œuvre dans la

¹https://fedweb.belgium.be/fr/conge_absences_et_temps_de_travail/temps_de_travail/Teletravai
l, télétravail

²<https://derriennic.com/la-mise-en-oeuvre-du-teletravail-ne-peut-seffectuer-que-sur-la-base-du-volontariat/>, François-Pierre Lani (avocat) : « La mise en œuvre du télétravail ne peut s'effectuer que sur la base du volontariat »

³<https://derriennic.com/la-mise-en-oeuvre-du-teletravail-ne-peut-seffectuer-que-sur-la-base-du-volontariat/>, François-Pierre Lani (avocat) : « La mise en œuvre du télétravail ne peut s'effectuer que sur la base du volontariat »

pratique. Il n'est en effet toujours pas encadré et reconnu en tant que tel par la loi. La mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés ». Simple aménagement ponctuel, le télétravail exceptionnel pourrait donc, dans ces cas, s'imposer aux salariés¹. Le droit de refus est un simple avenant au contrat ou une clause suffira rien ne lui oblige à l'accepter.

A l'exception d'une menace d'épidémie, de force majeure. L'employeur finance les outils pour les tâches. S'il y a un accident le télétravailleur prouve que l'accident est souvenu dans le cadre du télétravail. Le dirigeant doit conserver la cohésion de l'équipe, la dynamique collective et surtout maintenir la motivation et l'engagement des agents. Dans ce contexte le supérieur hiérarchique doit adapter ses méthodes de management, qui plus et s'il exerce lui-même une partie de son activité en télétravail. La confiance et la transparence doivent être les principales caractéristiques de son management. Tout en restant à l'écoute de ses agents, il doit actionner 03 leviers essentiels (planifier la charge de travail, suivre la charge de travail, ajuster en permanence les dossiers confiés pour s'adapter au contexte².

Pour les conditions il ne peut pas occuper, sur une période d'un an (au plus 03 jours par semaine), il doit avoir le temps de travail, la formation, la rémunération, le congé, maladie et accident de travail. Le télétravail se fait avec le support technique, l'employeur met tout l'équipement nécessaire et prend aussi en charge les frais du télétravail. En tant que télétravailleur, vous pouvez également utiliser votre propre matériel. Un accord écrit avec votre employeur qui mentionne au moins les points suivants: le lieu du télétravail, les jours où vous télétravaillez, les moments où vous devez être accessible et comment³. L'employeur peut remettre en cause le télétravail (il nuit à la qualité du travail et à l'exercice du lien de subordination, le

¹ <https://lesnouvellesexpertes.org/article/les-differentes-facettes-du-teletravail>, Aline Enjalbal Ruziéle, les différentes facettes du télétravail

² Flash Info N°1, Pôle emploi/concours, management et télétravail, 27 mai 2020

³ https://fedweb.belgium.be/fr/conge_absences_et_temps_de_travail/temps_de_travail/Teletravail_télétravail

projet qui nécessitait le télétravail est terminé, l'entreprise confie des tâches qui nécessitent une présence constante).

Il peut partager son travail en deux (l'un chez soi et le reste dans les locaux) c'est comme le cas du télétravail pendulaire en alternance entre le travail à domicile et le travail en entreprise. Le passage n'est pas brutal, il est prévu au préalable, les formations sont utiles au télétravailleur, ce genre de travail est mal vécu, il est un temps effectif pour l'employeur. Pour ce qui est de l'organisation du télétravail, le passage ne s'effectue pas de façon brutale et irréversible, le contrat prévoit une période d'adaptation.

Comment évalue-t-on un salarié en télétravail ?

L'essentiel sur le résultat de ses travaux et bien sûr peu sur son comportement en entreprise ou en équipe. On peut s'absenter pendant le télétravail parce qu'il est flexible si on est resté joignable. L'employeur trouve un avantage à généraliser (diminution des coûts de structure, flexibilité dans le temps de travail souvent une meilleure productivité). Le droit au repentir, on impose seulement de prévoir dans la clause qui met en place le télétravail¹. L'obligation incombant à l'employeur est soumise à fournir au salarié le matériel nécessaire à l'exécution de son travail.

Le Covid-19 a fait du travail à distance une réalité quotidienne, le terme « présentiel » faisant simultanément son apparition dans le langage courant. Il est devenu la norme pour les activités non productives². Le confinement crée donc une situation inédite par sa généralité. Tous les membres dont parfois les deux parents doivent télétravailler...tout en devant s'occuper de leurs enfants car le télétravail n'est pas du travail à temps partiel³. Depuis le mois de mars 2020, le gouvernement a privilégié systématiquement le télétravail lorsqu'il était possible. Le gouvernement ayant appelé au sens de la responsabilité afin d'éviter son rebond⁴. Dans ce contexte il y a

¹L'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 prévoit un véritable droit au repentir, la loi, quant à elle est beaucoup plus timide.

² F. Arnaud, quel est l'impact du télétravail ?

³ Jean-Emmanuel Ray, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Membre du Club des Juristes ? Télétravail à l'heure du Covid-19 : l'open space au domicile

⁴ S. Gustin, Cette étude a été réalisée sur la base d'un article rédigé par Sibylle Gustin paru dans la revue Lexbase, éd. sociale, n° 824 du 14 mai 2020.

l'économie et l'organisation qui induit l'emploi (le travail à l'employé et non le contraire). Le contexte technologique favorise son accessibilité (T.I.C) néanmoins le contexte légal est peu développé.

Le contexte socioculturel est marqué par le souci du bien-être. Le télétravail est un mythe qui repose sur la flexibilité et la mobilité, actuellement on assiste à une évolution rapide du télétravail et à une pluralité de ses formes¹. Il n'est qu'une des facettes du travail ubiquitaire qui va façonner nos pratiques managériales, nos organisations d'entreprise et nos modes de vie². Il offre aux télétravailleurs de la connaissance des conditions de travail, il implique un nouveau rapport au travail, la mise en place du télétravail afin de le privilégier lorsqu'il était possible (éviter un rebond de l'épidémie)³. Il peut également être mis en œuvre en altérant les périodes d'activité partielle et les plages d'horaires (le salarié est opérationnel et elles doivent être déterminées). On peut évoquer une question comment les salariés peuvent-ils s'approprier les T.I.C?

Les modalités de changement ne sont pas neutres parce que la dimension innovante des T.I.C est liée au développement d'usages particulier par les utilisateurs. Travailler de chez soi serait pour beaucoup la solution rêvée (pas de transports, pas d'horaires imposés, et la liberté d'organiser son travail)⁴, il semble atteindre le paroxysme de la flexibilité au travail. Alors que le télétravail s'impose largement voire se généralise, la digital workplace devient nécessaire en lieu et place de la traditionnelle bureautique. Pour faire le point sur les usages, les technologies et les meilleures pratiques⁵.

¹ M. Devillers, Hal, archives ouvertes. Fr, le télétravail : dossier de synthèse documentaire

² Synthèse remise au ministère chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique – mai - 2012, le travail dans les grandes entreprises françaises, comment la distance transforme nos modes de travail

³ S. Gustin Cette étude a été réalisée sur la base d'un article rédigé par Sibylle Gustin paru dans la revue Lexbase, éd. sociale, n° 824 du 14 mai 2020.

⁴ L'équipe Hunteed, quelles sont les limites du télétravail ?

⁵ Digital Workplace : les meilleures pratiques à l'heure du Covid-19

a) L'essor du télétravail :

L'essor du télétravail, promis depuis quelques décennies commence à devenir une réalité. Avec la crise sanitaire cet essor a bouleversé notre conception de travailler en rompant avec l'unité du lieu et du temps. Le télétravail n'est pas forcément associé à un lieu ni à un temps défini mais à une action¹. Il est facilité par l'usage des T.I.C qui s'inscrit dans une transformation digitale afin d'amener le travail aux travailleurs, il s'agit du mouvement inverse à celui qui lors de la révolution industrielle (usines), le rôle s'est inversé et permet d'exercer l'activité en dehors de l'entreprise.

Le travail s'est structuré autour de la notion d'espace et temps. L'apparition et l'évolution du travail est indissociables du contexte de changement qui caractérise le monde du travail², c'est une forme de flexibilité permettant de travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand³. Il devient un vecteur de fidélisation voire d'attractivité pour l'entreprise, plus d'autonomie et de moins de contrôle. Il se présente comme un vecteur de qualité de vie (travail).

Il est nécessaire de relever que ces changements organisationnels frugaux et digitaux voient des manquements considérables au niveau opératoires liés à l'impréparation optimale des R.H⁴. Il servira à réduire les charges et à étendre le contrôle du personnel jusqu'au domicile. Leur comportement n'est pas viable. Soucieux du long terme, d'autres garderont renforceront des organisations créant de la valeur perçue par les actionnaires mais aussi par les clients à fidéliser, les personnels et les partenaires extérieurs contribuant à leur intelligence collective.

¹ C. Ract, les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail, l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises françaises, mémoire master management. Kedge business school, P. 08

² L. Taskin, Université Catholique de Louvain – U C Louvain, Diane-Gabrielle Tremblay, Télé-université, Université du Québec, Canada, comment gérer des télétravailleurs?

³ N. Kurland, Bailey, D. (1999), telework; the advantages and the challenges of working here, there, anywhere, and anytime, organizational dynamics, vol. 28, n° 2, pp.53 – 68.

⁴ E. P. Ngueulieu, Enseignant-chercheur, crise sanitaire Covid-19 et pédagogie universitaire : de la frugalité panoptique à la contingence polyphonique. Enseignant-chercheur, Université de Yaoundé I, Laboratoire CEREME de l'ESCG- Yaoundé Cameroun

Trois temps de travail seront reconnus (la présence dans les locaux ; non localisé de disponibilité en ligne ; non programmable de la créativité). Il conciliera avec souplesse la vie privées et professionnelle.

Ces acteurs agiles résisteront mieux aux aléas. Le bilan pour la Société dépendra des progressions relatives des deux modèles antagonistes¹. Dans le secteur public, il est encore à l'état embryonnaire (expériences positives et variées) font preuve de créativité. Elles apportent suffisamment d'enseignement pour identifier les freins et blocages et proposer un cadre adapté à son développement.

b) La pratique du télétravail :

En pratique, le télétravail peut se dérouler soit au sein du domicile du travailleur, soit dans un tiers-lieu. Le télétravail suscite des craintes et des interrogations qui peuvent freiner sa mise en place. Elles sont d'ordre culturel, organisationnel et managérial. Il faut prendre soin de suivre la satisfaction et la performance des télétravailleurs.

La crise sanitaire inédite que nous avons traversée bouleversera sans doute profondément l'organisation des entreprises, une fois passé le choc brutal de la réduction d'activité auquel elles ont dû faire face. La Covid-19 aura permis, par exemple, ce que personne n'avait imaginé le passage au télétravail de millions de salariés, cela littéralement du jour au lendemain².

1) La formation :

Elle est fondamentale pour les deux parties. Elle doit lui permettre d'acquérir les habilités utiles à l'utilisation des T.I.C qu'il emploiera et de tirer le maximum des ressources. Cette connaissance lui permettra d'être plus familier avec leur utilisation. Il aura donc moins de stress face aux problèmes apparaîtront et d'être en mesure de faire une maintenance et de diagnostiquer ces problèmes techniques pour être en mesure de les expliquer au technicien.

¹ A-Y. Portnoff, deux visions antagonistes. Conseiller scientifique de Futuribles international, Professeur associé MBA HEC Fribourg & IMSG Genève

² P. Ferracci, les deux clés du télétravail, président du groupe Alpha

Pour permettre de garantir la continuité de l'activité de formation dans le cadre de la crise sanitaire, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion se mobilise au service des modalités de formation à distance :

- Ce qui permet aux demandeurs d'emploi de démarrer de nouvelles formations.
- Assurer la continuité des parcours de formation qui ont démarré, grâce à la mise à disposition d'outils et de contenus pédagogiques à distance pour les organismes de formation et CFA¹. Le fait de maîtriser les T.I.C met l'acteur (en confiance, diminution du stress Il plus autonome, entreprenant, plus productif, offre un travail de meilleure qualité et sa qualité de vie s'en ressent grandement).

2) L'organisation du travail :

En bref, même en l'absence de toute obligation statutaire, l'employeur doit malgré tout élaborer un plan d'action afin de protéger la sécurité et la santé des travailleurs et de réduire ou éliminer les risques de propagation du Covid-19. Depuis mars 2020, la crise sanitaire, transforme le monde du travail et accélère des transformations déjà plus ou moins présentes. Télétravail massif, management à distance, dialogue social, prévention des risques et continuité de l'activité. Ces équations s'imposent, contraints de réinventer leur quotidien et d'adapter l'organisation du travail, voire de l'inventer à l'instant T².

Il devient apte d'usage des T.I.C, de travailler de long moment de s'en accommoder et de s'organiser en conséquence. Plus il sera organisé, plus il acquerra autonomie et efficacité lui permettant, en outre, de passer plus de temps en famille. La Covid-19 a accéléré la transformation numérique dont nous planifions la mise en œuvre depuis des années : la réponse à la question récurrente « quand est-ce que ce sera le bon moment » ? Est clairement « maintenant » !

¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/poursuite-de-l-activite-en-periode-de-covid-19/formation-a-distance/>, Coronavirus-Covid-19/Formation à distance

² <https://www.anact.fr/covid-19-les-organisations-du-travail-lepreuve-de-le-crise>, Covid-19 : Les organisations du travail à l'épreuve de la crise

L'équilibre vie professionnelle et personnelle a été amélioré. Le temps gagné sur les trajets a été investi dans nos vies personnelles, la fatigue évitée et l'énergie économisée a permis d'être productifs. Il est certain que le travail à distance fera désormais partie intégrante de notre façon de travailler à l'avenir.

3) Les mutations générées par les nouvelles formes de travail :

Il y a des salariés qui travaillent sur place en réalisant des activités au sein de l'entreprise. Dans le télétravail il y a l'impact qui est l'enjeu d'une plus grande flexibilité du travail. Le travailleur est confronté à une perte de repères. En effet, on assiste à la fin du mode d'organisation rigide. C'est son développement dont les limites actuelles se situent sans doute plus dans les têtes que dans les faits.

Il est donc rendu possible par la miniaturisation des ordinateurs, la généralisation de l'usage, la réduction des coûts, l'utilisation de l'Internet et la convivialité qui facilite leur usage pour les non spécialistes. Le télétravail n'est pas, comme on pourrait le croire, réservé au secteur tertiaire ou quaternaire¹, c'est un enjeu, il est une source d'amélioration de la qualité de vie à condition d'être bien pensé, expérimenté et formalisé².

Section 3 : L'évolution du télétravail :

L'évolution du télétravail depuis quelques années a habitué certains acteurs à ne plus différencier le lieu, mais juste le temps. Ce qui est nouveau, c'est à la fois le passage quasi immédiat à cette fusion des emplacements dans le temps pour une grande majorité d'acteurs pour lesquels c'était nouveau ; et le fait que ce passage soit effectué à plusieurs (actifs/actifs ; actifs / inactifs) non plus en dehors, mais dans la sphère privée. Nous avons là une piste de réflexion sur la nature de(s) mission(s) transposable(s) et possible hors entreprise³. Face à cette crise liée au Covid en Mars 2020 et comme le recommande le protocole sanitaire de nombreux employeurs ont recours à

¹ P. Alix : Comprendre et pratiquer le télétravail 2 e chapitre 1 ère section. Htm publié le 09 / 12 / 2003 L'utilisation des NTIC.

² T. Klein, co-auteur du rapport sur le développement du télétravail dans la société numérique de demain, centre d'analyse stratégique, 2009,

³ P. Cervera, président chez Kheper, Balzac : la comédie humaine pour une co-construction de la régulation et du contrat sociale numérique !

ce mode d'activité pour maintenir leur activité. L'objectif est de réduire les déplacements et mettre en œuvre la distanciation dans les locaux.

Certains points nécessitent toutefois une vigilance particulière dans le cadre de ce télétravail qui se développe et se prolonge¹. Il est amené à perdurer après-crise. Les acteurs hybrides, conciliant domicile et bureau, vont se multiplier². Le télétravail va devenir un fait permanent pour beaucoup de gens. D'une part cela sera le bienvenu, ils auront plus d'autonomie...mais d'autres points sont à mettre en lumière. Ce télétravail a été mis en place en urgence, sans vérifier si l'équipement de travail conformait aux normes attendues dans un bureau.

Pendant la crise les gens ont du « faire au mieux », travaillant souvent plus longtemps, et plus régulièrement. Cette séparation du travail / maison a disparue, et il semblerait que cette nouvelle tendance est en train d'être acceptée comme un fait. Ces changements qui arrivés subitement semblent maintenant être là pour plus longtemps qu'initialement pensés³.

1) Les conditions de passage en télétravail :

Le retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

Les modalités d'acceptation du télétravail ;

Les modalités de contrôle du temps de travail;

La détermination des plages horaires (le contact du salarié en télétravail).

Le télétravailleur correspond à l'image forte qu'est la sauvegarde de l'intégrité physique. Ce respect du corps laborieux fait partie des droits des salariés et des télétravailleurs⁴. Avant de se lancer, il est utile de pratiquer une analyse afin de (s'assurer que le télétravail répond aux besoins, vérifier que l'employeur a les ressources nécessaires, mesurer les coûts du projet). Le passage est plus qu'un changement de mode de

¹ <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>, Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge

² L. Bertier, Directeur du marché Workplace chez Barco ClickShare, Télétravail : pourquoi le Covid-19 a changé la donne

³ A-S. Derame, des changements impromptus au long terme. Digital transformation product owner, Dublin, Irlande

⁴ M. Bonnechere, le corps laborieux : réflexion sur la place du corps humains dans le contrat de travail, Droit ouvrier, 1994, p. 173, voir aussi Waquet (Ph.), les libertés dans l'entreprise, RJS, 2000, p. 335.

fonctionnement. Il exige un changement radical des comportements et des mentalités des deux parties. Il exige de la (confiance, responsabilité, de l'empathie, de l'authenticité, la créativité et de l'attention)¹. Le télétravail n'est plus simplement « recommandé », comme cela était le cas dans les dernières versions du protocole. Désormais, il doit être la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent². A l'évidence, le travail à distance fait partie de notre quotidien.

2) La mise en place du télétravail :

Les conditions de passage et de retour ;

Les modalités de mise en œuvre ;

Les modalités de contrôle du temps ;

La détermination des plages horaires (contacter l'acteur).

- Des conseils à suivre :

- Organisez-vous un espace.

- Identifiez le rythme de travail.

1. Gardez le contact (communication).

- Informez la hiérarchie des tâches accomplies.

- Démarrer la journée à l'heure (séparant vie privée et professionnelle).

- Mettre en place un système d'alerte afin de prendre des pauses.

Les recommandations pour répondre à vos objectifs de travail :

Voici trois séries de recommandations pour aider à répondre à vos objectifs de travail tout en préservant votre santé.

1) Organisez-vous : plusieurs principes peuvent vous aider à s'organiser :

- Demandez des précisions sur les modalités.
- Signalez au plus tôt les circonstances personnelles.
- Aménagez votre espace
- Soyez attentif à votre rythme de travail
- Demandez des conseils auprès de votre employeur.
- Soyez vigilant aux principes élémentaires de santé.

¹ <https://www.capgemini.com/fr-fr/entreprises-vs-coronavirus-leadership/>, Télétravail : les entreprises face au Coronavirus

² <https://www.eff.fr/actualites/social/hygiene-et-securite/details.html?ref=f87f2eced-6d2a-4099-b862-80ea58fb1a56>, Coronavirus (Covid-19) : le télétravail est désormais la règle

2) Exprimez vos besoins :

- Maîtriser l'outil informatique,
- Résoudre des problèmes techniques,
- Faire face à des demandes inédites,
- Ajuster les procédures, consignes ou façons de faire,
- Coordonner avec les autres parties,
- Arbitrer les priorités et votre charge de travail etc...

3) Trouver de l'aide en cas de difficulté

Certains télétravailleurs peuvent rencontrer des difficultés particulières. C'est le cas également si votre état de santé se dégrade en lien avec les conditions de travail ou votre situation personnelle. Dans ces situations, vous avez besoin d'information, de conseil ou d'aide supplémentaires¹. Le premier phénomène lié au télétravail (à domicile) est le sentiment de solitude. Ce dernier se trouve le plus souvent seul face à son ordinateur, et cette forme d'indépendance dans l'exécution du contrat de travail peut dérouter.

Comme en témoignent bon nombre de télétravailleurs, Il tombe dans une sorte de dépression et regretter ses collègues de travail qui forment une communauté à laquelle tout travailleur classique (ou presque) peut s'y sentir rattaché. D'autant qu'au-delà de cette solitude, l'amalgame vie privée-vie professionnelle est susceptible d'effacer tous les repères du travailleur classique d'antan². Au-delà de cette solitude, il ressent le sentiment d'une perte de reconnaissance. L'appartenance à la communauté ne se fait plus par une dimension sociale du travail mais par l'aspect productif. Le courrier ne pourra jamais remplacer le relationnel humain.

3) Les risques professionnels liés au télétravail :

Ils n'ont souvent jamais été évalués. Or la mise en place du télétravail constitue une modification des conditions de travail dont l'impact sur la santé doit être évalué. Les risques sont (liés à un aménagement non adapté

¹ <https://www.anact.fr/sites/anact/files/fiche-teletravail-salarie.pdf>; Organiser votre télétravail, Coronavirus, fiche-conseil salarié

² E. Delaunay, Les propos recueillis, «mon collègue de bureau est un contrat », Libération, 3 juillet 2000, p. 12.

du poste de travail, liés aux postures assises d'une façon prolongée, des risques psychosociaux¹, des troubles du sommeil², liés à l'hyperconnexion). Quelles sont les mesures de prévention ? On doit choisir un espace de travail dédié tout en aménageant le poste de travail, on s'organise autour d'un travail en (pauses régulières, se fixant des horaires, planifiant sa charge de travail, gardant des contacts avec les collègues de travail et l'employeur). Au niveau de l'entreprise, il convient également d'un accompagnement de proximité, assurer une assistance à distance, se former sur le télétravail et une diffusion de bonnes pratiques³.

Section 4 : Les T.I.C :

Les T.I.C⁴ est la somme de trois secteurs (informatique, électronique et les télécommunications)⁵. En cette révolution qui a amené dans l'esprit de certains la création d'une nouvelle organisation et/ou d'exécution de travail (télétravail)⁶. Elles ont ouvert la voie vers de nouveaux modes de travail en abolissant la distance et le temps. Une des figures les plus originales illustrant cette évolution est le télétravail. Il est aussi l'opportunité d'innover en déployant de nouveau outil la visioconférence.

La mondialisation de l'économie et la mise en réseau des hommes et des organisations sont deux facteurs qui ont poussé les entreprises à mettre en place des techniques informatiques novatrices afin d'augmenter leur productivité⁷. Les enjeux de ces progrès technologiques sont déterminants au niveau humain. En effet, les T.I.C imposent aux acteurs de rester connectés à tout moment, même en-dehors des horaires classiques, et en tout lieu qu'il soit approprié ou non. La télématique qui veut dire télé et

¹ K. Desbrosses, comportement sédentaire au travail, H.S.T, n° 252, Septembre 2018

² N. Anne-Claire, sommeil et confinement, médecine du sommeil, 2020

³ O.C.D.E, dans son rapport de juillet 2020 préconise quelques pistes comme la formation des managers, la maîtrise des T.I.C

⁴ G. N. Ngakegni. Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) sur le tissu productif des biens et services au Maroc, INSEA Rabat - Ingénieur d'Etat en Statistique et Economie (Majeur: Statistique) 2010

⁵ Selon l'OCDE, la définition des T.I.C

⁶ F. Requier le cybertravail : vers une nouvelle forme d'externalisation ?, JCP ed. G, n° 10/4, 5 février 2001, p.8

⁷ M-É. Bobillier-Chaubon, 2003, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », Le travail humain, (2):161.

(infor) matique qui est un ensemble de techniques et de services qui combinent les moyens (informatique avec ceux des télécommunications)¹.

Dans les années 1990, l'essor des N.T.I.C, permet de pratiquer le télétravail avec un ordinateur et une connexion Internet. Le télétravail s'inscrit dans la lignée des nouvelles formes d'organisation (horaires flexibles, travail à temps partiel...) qui, depuis plusieurs années, se développent de plus en plus dans les organisations. Il est un des résultats directs de l'évolution technologique qui rend le travail toujours plus abstrait, voir intellectuel. Le nouveau mode de production s'en trouvant changé, la perspective du retour à une industrie familiale d'un type supérieur fondée sur l'électronique, et concurremment une polarisation sur le foyer devenant le centre de la société².

L'arrivée des T.I.C permettent à l'employé de travailler à partir de n'importe quel endroit, comme s'il était sur son lieu de travail officiel « organisation virtuelle ». Elle a bouleversé cette vision des lieux et de l'espace. Les segmentations entre espaces professionnels, publics ou privés deviennent secondaires car les réseaux et le matériel électronique font le lien entre ces lieux socialement démarqués³. Cette révolution (numérique, digitalisation) a une multitude de termes pour qualifier le bouleversement, sans précédent, qui est en train de s'opérer et qui modifie profondément nos modèles économiques, sociaux et culturels.

1) La technologie :

Elle a un rôle important dans l'évolution de l'organisation du travail et, par conséquent, sur la satisfaction et la qualité de vie des employés et notamment des télétravailleurs. C'est sur ces points que porte le présent travail. L'essor du télétravail promis depuis les années 70 commence à devenir une réalité. Cet essor bouleverse notre conception du travail en rompant avec l'unité de lieu et de temps qui lui sont généralement associées. La posture du manager est amenée à évoluer, on passe d'un

¹ Le nouveau petit Robert, 1994, mot datant de 1977.

² A. Toffler, La troisième vague, Ed. Denoël, 1980

³ M. Barni Comme l'explique (2003)

manager contrôleur à un manager qui fait confiance et qui responsabilise ses collaborateurs¹.

L'avènement de ce télétravail est fait de façon progressive. Il est aussi le fruit du progrès des technologies ce qui permet aux employés, par l'utilisation de ces technologies, de travailler en dehors des locaux. Lorsqu'il est possible, le télétravail s'impose pendant cette période inédite de crise sanitaire Covid-19. Déjà largement déployé pendant les périodes de grève, il est devenu la solution permettant de concilier confinement et travail. Il est un phénomène bien connu. Son développement lié au développement en parallèle des T.I.C donc on assiste à la rencontre d'un besoin de flexibilité. Le télétravail avait déjà été mis en place par un accord collectif. Grâce à l'évolution de ces T.I.C une nouvelle organisation s'est installée (le télétravail). Il est donc de plus en plus adopté par les grandes entreprises.

L'utilisation des moyens de communications, les T.I.C et les télématiques, sont de plus en plus les outils principaux entrant dans l'exécution même de l'activité de journaliste. Et il n'est pas impossible de considérer un journaliste comme télétravailleur quand son activité de reporter se confond avec celle de reporter dessinateur ou de reporter photographe, qui sont de plus en plus liés aux T.I.C et nous pensons notamment à l'utilisation d'Internet rendu incontournable pour l'envoi d'image photo, de création caricaturale lors de reportage «sur place lorsque le temps ne permet plus d'utiliser les moyens les plus traditionnels). Quand l'activité de journaliste se confond avec l'utilisation permanente et principale des T.I.C, nous pouvons le considérer comme un télétravailleur journaliste assimilable par l'effet de la loi à des salariés².

¹ C. Ract, mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de Master de management, les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail, l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France, Kedge Business Scholl

² D. Monein, Le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ? Mémoire de DEA de Droit social, sous la direction de M. le professeur B. Bossu, Université de Lille 2 faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, Année universitaire 2000-2001

Le télétravail est une forme de travail particulière qui soulève de nombreuses difficultés en matière de droit du travail et de multiples intérêts au regard des avantages et inconvénients que peuvent en retirer les parties. Il faudra attendre l'année 2002 pour qu'il finisse par s'imposer une certaine dispersion de travailler à n'importe quel endroit, n'importe quand¹.

La généralisation des T.I.C a été avancée comme un levier décisif du télétravail. Le télétravailleur peut exercer en tant que salarié ou travailleur indépendant². Il favorise à la fois l'autonomie, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la confiance, la concentration³. Dans une société où la qualité de vie est une préoccupation de tous les jours, le télétravail, comme nouvelle forme d'organisation du travail qui a trouvé une place.

2) Les évolutions numériques comme levier de diffusion :

1984 la littérature académique faisait le lien entre progrès technologique et télétravail comme en témoigne le terme «T.I.C et nouveaux travailleurs en cols blancs à domicile» (Huws, 1984)⁴. La viabilité de l'expansion du télétravail tient grandement du progrès technique même si ce dernier, seul, ne peut suffire à la conduite du changement. Cette technologie a un rôle crucial dans l'évolution de l'organisation du travail et par conséquent sur la satisfaction et la qualité de vie des employés surtout mes télétravailleurs.

3) Les T.I.C et le télétravail:

Maintenant, la technologie des communications permet des échanges entre des machines intelligentes (ordinateur) ce qui a un impact sur l'organisation du travail et donc sur la société toute entière que ce soit dans les pays développés ou en voie de développement⁵. Le télétravailleur peut travailler sur un P.C (Personal computer) ou sur un ordinateur portable, certains télétravailleurs ont à leur disposition un nouvel équipement appelé Thin

¹ N. Kurland, D. Bailey, (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, pp. 53-68.

² S. Canard, Article de Sébastien Canard, le télétravail : Avantages et Inconvénients

³ Obergo, observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie

⁴ Huws, « nouvelles technologies et nouveaux travailleurs en cols blancs à domicile »

⁵ J. Martin, (1981). *Telematic society: A Challenge for Tomorrow*. Previously published under the title *the wired society*. Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1981.

Client ou clients légers qui sont centralisés sur un serveur ce qui permet de réduire les problèmes de configuration, virus, pertes ou vols de données¹.

La transformation digitale ou transformation numérique comme le terme qui qualifie la transformation de nos pratiques du fait de la généralisation de l'usage d'outils technologiques tels que les Smartphones, les P.C, l'utilisation d'internet quasi permanente². Nous vivons aujourd'hui dans un monde de plus en plus numérique.

De nos jours les T.I.C arrivent massivement sous des formes Intranet, Internet et visioconférence. Elles ont bouleversé notre vie quotidienne augmente le rythme de travail, la surcharge informationnelle, un brouillage des frontières entre le travail et hors travail, le sentiment d'isolement. Les changements sont dans l'organisation (autonomie, travail en groupe et réseaux élargis)³.

L'implantation des T.I.C aura une influence notable sur la conception⁴. Les effets positifs sur la motivation, le développement des compétences⁵, elle favorise la collaboration⁶. Elles ont un impact sur les fonctions⁷, la diminution des niveaux hiérarchiques⁸. Il y a bel et bien une expression «n'attendez pas qu'on vous cherche, faite de telle sorte que l'on vous trouve». Toute information est accessible aux hommes⁹. Un dirigeant

¹ C'est un retour à l'informatique « IBM » des années 1960 avec les terminaux BSC. Comme tout retour, par contre, il s'agit d'un retour enrichi par l'expérience et donc ... ce n'est plus la même chose.

² A. Duzert, La transformation digitale ou « transformation numérique », 2018

³ H. Meftak, F. Lekbal, l'impact des TIC sur l'entreprise, master en sociologie de travail et ressources humaines, p. 61/62, année universitaire 2013/2014, département des sciences sociales, faculté des sciences humaines et sociales, université Abderrahmane Mira Bejaia, Algérie

⁴ A. Collins, 1991. « The Role of Computer Technology in Restructuring Schools ». Phi Delta Kappan, 73 (1) : 28-36.

⁵ R. Grégoire, R. Bracewell & T. Laferrière. 1996. « L'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication à l'apprentissage des élèves du primaire et du secondaire ». Revue documentaire. Rescol/ Schoolnet. Ottawa.

⁶ La motivation, un moteur dans l'apprentissage des langues, vol. XXIV n° 2/2005

⁷ A. Rachedi, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016, p. 05

⁸ A. Rachedi, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016, p. 06

⁹ jdpro.net : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

efficace fixe les objectifs, motive et implique ces employés¹. Elles transforment la façon de percevoir l'entreprise², c'est grâce à elles les humains sont irremplaçable³.

La miniaturisation est de ces caractéristiques plus abordable, plus puissant avec la multicanalité⁴. Elles exigent une rigueur telle que l'adaptation d'un comportement plus réactif, de travailler à distance, la formation. Elles ont des influences sur les hommes, sur l'organisation (autonomie, travail collectif). C'est le moyen d'y arriver aux objectifs⁵ ainsi le télétravail exige des aptitudes. Le télétravail devienne une part du quotidien plus importante dans l'organisation du travail. Cela suppose de poursuivre l'adaptation des moyens mis en œuvre afin de ne pas le subir.

Tableau n° 04 : l'expansion du secteur tertiaire⁶

Secteur tertiaire	1980	1990	2000	2010
% de l'emploi	55	65	75	80
% des salariés	5	35	70	100
% du temps de travail	15	35	60	75

4) Les technologies d'aide aux télétravailleurs :

a) Une recherche sur l'Intranet : peut s'avérer très profitable.

b) Une recherche sur l'Internet : permet de trouver la réponse à une question mais le télétravailleur doit savoir naviguer, utiliser un moteur de recherche, avoir identifié le problème qu'il cherche à résoudre et savoir exactement ce qu'il recherche, un outil simple qui pennet de résoudre des problèmes rapidement.

¹ P. F. Drucker est considéré comme le père des théories modernes en management (le pape du management moderne).

² A. Rachedi, T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016, p. 05

³ E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise page 68

⁴ H. El Bouhissi, cours sur les techniques d'information et de communication, centre universitaire de Relizane, institut des sciences technologiques, département d'informatique

⁵ B. Merck, P.D.G de France Telecom

⁶ M. Volle, l'expansion du secteur tertiaire

1) Le Chat, bavardage ou causerie : permet à plusieurs personnes de participer simultanément et en temps réel à une discussion sur Internet.

2) Une FAQ : Est un document contenu un site Web. Son but est de répondre aux questions les plus couramment et les plus fréquemment posées sur un thème. Cette démarche de recherche doit responsabiliser l'acteur, augmenter sa capacité de prise de décisions et son esprit d'initiative et par conséquent rendre son travail plus enrichissant et plus motivant.

3) Le support ou bureau d'aide (help desk) : en ligne est la réponse à des questions ou à des problèmes consignés dans diverses pages Web que le télétravailleur peut consulter pour trouver la réponse à ses questions.

4) Le support téléphonique : Est utilisé par le télétravailleur lorsqu'il ne peut régler seul son problème.

5) Le support à distance : Est directement sur le poste de travail, il est très simple dans l'utilisation pour le technicien comme pour le télétravailleur¹.

6) Le dépannage à domicile : Se fait lorsqu'il n'est pas possible de régler le problème par téléphone ou par un logiciel de support à distance.

7) Les collecticiels : Tels Lotus Notes ou Novell Group Wise permettent à plusieurs employés connectés par un réseau informatique de partager de l'information et de coordonner leurs activités.

Section 5 : Le télétravail en Algérie :

Il est régi par le Code du travail et plus précisément par un décret en date du 08 décembre 1997. Ce décret prévoit les règles de travail entre l'employeur et le collaborateur dans le cadre d'un travail à domicile (la

¹ Le support à distance se fait via un logiciel tel PC Anywhere, Virutal network computing (VNC) ou Tivoli

définition du travailleur à domicile)¹. C'est un moyen moderne d'organisation du travail qui permet au télétravailleur d'exercer son activité en dehors du lieu de travail en utilisant les T.I.C, en particulier à la lumière du Covid-19². Il est très peu répandu, il s'est imposé pour bon nombre de sociétés et institutions administratives en raison des mesures de confinement contre la propagation du coronavirus.

L'Algérie comme d'autres pays n'ont pas une culture générale du télétravail, on n'était pas prêt, il faut que la personne soit volontaire et les outils soient adaptés. Le travail à domicile est imposé et subi pour beaucoup, suite au confinement. Malgré cet événement malheureux, le travail à domicile est un phénomène positif dans les travaux manuels qui sont exécutés chez soi comme des fabrications d'unités (les vêtements, des souliers etc...).

Le télétravail a radicalement transformé les relations de travail et la Loi sur la santé et la sécurité du travail n'a pas été conçue pour répondre à toutes les questions qui se posent pendant cette période de pandémie³. Le télétravail est souvent perçu comme un instrument de flexibilité à caractère qualitatif innovant⁴.

Depuis le confinement, ils sont plus rentables, moins stressés tout en s'occupant davantage de leurs familles. Ils ne subissent pas les aléas des transports tout en économisant les frais de déplacement, de restauration. Il accroît le bien-être des salariés (la baisse de la fatigue, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée), s'il demeure généralisé, il pose des problèmes complexes (l'équipement nécessaire, les horaires de travail, l'endroit particulier dans la résidence)⁵.

¹ Legal-doctrine.com, le cadre juridique du travail en Algérie

² La problématique du télétravail dans la législation algérienne comme modèle moderne d'organisation du travail pendant la pandémie de COVID19

³ P. Lermusieux, avocat et fondateur de la plaidorie PNL. Le télétravail pendant la COVID-19 quels sont nos droits en Ontario ?

⁴ L. Taskin, reflets et perspectives de la vie économique 2003/1 (Tome XLII), pages 81 à 90

⁵ B. Cliche, les enjeux difficiles du télétravail à l'heure de la Covid.

1) La réussite du télétravail en Algérie :

Pour qu'il soit un succès, il faut porter beaucoup d'attention à la sélection et à la formation du télétravailleur¹. Le management nécessitant une adaptation au mode de travail. Seule la volonté de la hiérarchie peut l'adopter, il bénéficie de garanties. Des outils pour supprimer les distances et le faciliter afin d'envoyer des fichiers et échanger des informations. Il est utile d'utiliser les outils comme (Skype, Wetransfer, Google Drive ou Docs, Facebook). Ils utilisent davantage les contacts informels de leurs réseaux de relations. Le télétravail apparaît plutôt comme un moyen parmi d'autres à la disposition du management pour réaliser les modifications.

Selon les estimations le passage brutal au télétravail suite au coronavirus n'a eu pour effet qu'une réduction moyenne de 1% de la productivité au travail. Il aurait un impact neutre voir légèrement positif sur la productivité. Elle ne diminue pas lorsqu'il y est bien encadré et que les bons outils sont au rendez-vous². Les différents impacts reposent sur des ruptures par rapport à l'organisation (le lieu de travail, les moyens de communication et le mode de contrôle)³.

La qualité de vie des employés peut être améliorée par ce mode de travail qui favorise un meilleur rendement. La distance met sous tension toutes les pratiques (isolement et tensions). Il montre les limites et les failles des petits-chefs, tout travail pouvant être suivi et évalué. Il a un impact sur plusieurs champs (l'organisation, le temps, les pratiques du management, l'aménagement des espaces de travail)⁴. Il fait l'objet d'une satisfaction très forte et partagée par toutes les parties prenantes. Les impacts sur les rapports humains dépendent de la marge de manœuvre dont disposent ces derniers par rapport aux outils. Ce qui permet de diversifier tout en facilitant les échanges à distance et en augmentant leur vitesse. L'usage des

¹ M. Desbonnet, Comment le management peut-il s'adapter au télétravail ? ESC Clermont - Master Management 2014

² Corona-work.fr / ZDNet / Cabinet Valor / Challenges / BETC

³ <http://www.theses.fr/1999PA010060>, Ghislaine Cressent, les impacts du télétravail sur la régulation sociale de l'entreprise

⁴ D. Bérard, chargé de mission du département changements technologiques et organisationnels de l'Anact.

T.I.C n'est pas une fatalité, l'isolement, la modification des échanges, l'exacerbation des comportements agressifs.

Généralement lorsqu'on travaille chez-soi, on se sent plus libre, plus détendu et moins stressé, ce qui nous permet d'être plus efficaces. Bien qu'il soit adopté, la relation n'est pas encadrée par des textes de loi. Il devrait être laissé au choix des employés. On peut travailler à partir de chez eux à temps partiel et se rendre à leur travail deux à trois fois par semaine, l'essentielle c'est d'être efficace ce permet d'optimiser le temps et de concilier entre la vie professionnelle et la vie familiale et de quantifier la productivité.

Avec le télétravail la productivité et la rentabilité de chaque salarié sont connues. Il nécessite que chaque salarié soit organisé. Ainsi l'entreprise pourra rester performante et atteindre ses objectifs malgré ce mode travail. En réalité la mesure de la productivité est basée sur des résultats. Les télétravailleurs ont droit à un environnement plus adapté, du point de vue professionnel, familial et personnel. Il inspire un réel sentiment de liberté tant que le travail est fait ce qui symbolise un important gain d'argent. Il reste la norme (les informaticiens ont une pratique courante).

Il ne change pas les fondamentaux du travail et de l'équipe. Il demande d'être rigoureux, et d'être doté d'une autodiscipline. Il favorise plus les échanges entre collègues et il s'avère que les personnes les plus satisfaites par le télétravail sont aussi celles qui ont le plus augmenté leur consommation de stimulants (café, thé, tabac)¹. Le téléphone constitue pour les nomades un excellent moyen d'échange des informations, à distance et en temps réel, permettant la multiplication du lieu de travail comme le bureau virtuel et ses conséquences².

¹ S. Vaumoron, Psychanalyste spécialisé en entreprise et consultant/formateur en RPS-QVT du cabinet Evimeria, quel est l'impact du télétravail sur la santé de vos salariés ?

² J. Rifkin dans son ouvrage "la fin du travail " évoque le développement du bureau virtuel

Le travail coopératif à distance introduit une plus grande efficacité¹. On recherche l'adaptation des hommes à leur travail à travers une flexibilité accrue de l'emploi conduirait au développement de comportements opportunistes². Les enjeux qui sont liés au télétravail (réduction des coûts, flexibilité et réactivité, solution des problèmes individuels comme le temps et sa gestion).

On se concentre sur le noyau dur restreint du personnel permanent. Le cas du fabricant de logiciels qui a dévoilé en interne des directives sur le lieu de travail hybride pour permettre une plus grande flexibilité une fois que les bureaux américains rouvriront³. Il a décidé de l'autoriser à travailler depuis leur domicile en permanence. La productivité est multipliée par 50⁴, les équipements sont le P.C, la téléphonie et le mobilier ainsi que la sécurité informatique⁵. L'impact positif serait ainsi lié à (l'autonomie, la flexibilité, la conciliation entre la vie de famille et l'emploi). Les effets sur la productivité sont perçus différemment, ils suggèrent qu'il n'a pas d'effet, il présente des points positifs comme l'augmentation de la quantité de travail et de la productivité horaire, réduction des coûts.

2) La préparation au télétravail dans l'entreprise algérienne :

Il est utile d'avoir une flexibilité dans le travail, une conciliation entre le travail et la famille ainsi que l'élimination des trajets, Se réserver un espace travail c'est prendre le risque de voir votre vie professionnelle empiéter sur votre vie privée c'est être rigoureux et si vous voulez être efficace il est utile de rester en contact. Enfin, il nécessite qu'il soit autonome et discipliné. L'entreprise algérienne va devoir procéder à des adaptations au télétravail. Il a changé le comportement du personnel, le but est de s'adapter à ces évolutions. Ils sont confrontés à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise.

¹ P ; Wade, " le travail coopératif à distance introduit une plus grande efficacité

² J. F. Loué : Ministre délégué à l'industrie : Centre d'études de l'emploi : Qualification et prospective

³ Rédaction A.E, Microsoft va autoriser le télétravail à ses employés en permanence

⁴ O. Brun, C. Durieu, directeurs associés de Grenworking

⁵ C. Slucki avec la participation des membres du réseau cyberworkers.com, télétravail, les clefs de sa réussite

En réalité au cours de ce siècle on assiste à un passage de l'économie matérielle à l'immatérielle. L'organisation doit permettre de réduire les déplacements et d'aménager le temps de présence en entreprise pour l'exécution des tâches qui ne peuvent être réalisées en télétravail pour réduire les interactions sociales. Il est donc en théorie ouvert à tous les salariés pour les activités qui peuvent être exercé en dehors des locaux donc il est une des modalités d'exercice possible. Les organisations étendent leurs activités en établissant des «bureaux virtuels» de plus en plus d'employés passent au télétravail. Il élimine le stress, optimise son espace. Il peut se révéler avantageux pour de nombreuses personnes, mais il ne convient pas à tous (isolement)¹.

Le télétravail change le rapport du salarié à l'entreprise, ce dernier travaille à partir de son domicile. Il est un terme souvent galvaudé, prétexte à de nombreux colloques, ce concept d'aménagement du territoire et sésame de l'emploi de demain, il était incontestablement nécessaire de se pencher sur ce concept². Pour l'employé, l'avantage principal reste un temps de déplacement et des frais, mais aussi, une meilleure conciliation travail entre famille, une optimisation du temps de travail, une motivation accrue et certainement liée à la diminution du stress améliorant l'état de santé³. Le télétravailleur avec entente écrite est un employé qui a un document signé par le superviseur décrivant son régime de télétravail quel que soit le pourcentage de télétravail effectué pendant la semaine normale de travail⁴.

Le télétravailleur informel est un employé qui n'a pas de description signée de ce régime de télétravail mais qui, en moyenne « télétravaille » pendant une période représentant au moins (20 %) de sa semaine normale, selon un calendrier qui peut être cumulatif sur une période raisonnable; il peut, par exemple, travailler quatre jours consécutifs ou pendant trois semaines complètes au cours d'un trimestre de l'exercice. Ce pourcentage de 20 % a été choisi de façon arbitraire et représente une période suffisante permettant

¹ <https://www.vie-publique.fr/>, télétravail : quels effets économiques

² A. Warsmann, le télétravail, quel changement après la loi de Warsmann du 22 mars 2012

³ D. Monein, Le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ? Mémoire de DEA de Droit social, sous la direction de M. le professeur B. Bossu, université de Lille 2 faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, Année universitaire 2000-2001

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000).

à aux employés les plus expérimentés les répercussions personnelles et professionnellement.

Entre l'emploi et les tâches éligibles au télétravail, le télétravail concerne principalement les emplois abstraits. Comme le dit Yves Codère (1995) le télétravail touche aux données et aux idées¹. La vente, le service à la clientèle peuvent aussi se faire par le télétravail. Mais, pour la plupart de ces télétravailleurs, les tâches et les horaires ne diffèrent pas de ceux qu'ils avaient sur leur lieu de travail officiel.

Il est pour les activités qui le permettent, le protocole sanitaire est actualisé pour faire du télétravail à 100 % la règle, lorsque l'activité le permet². il n'est plus simplement « recommandé », comme cela était le cas dans les dernières versions du protocole. Désormais, il doit être la règle pour l'ensemble des activités qui le permettent³. Au moment du confinement, on leur donne les moyens de travailler depuis leur domicile. En conséquence, le temps de travail effectué en télétravail est porté à 100 % pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance.

Dans les autres cas, le protocole précise que l'organisation du travail doit permettre de réduire les déplacements domicile-travail et d'aménager le temps de présence en entreprise pour l'exécution des tâches qui ne peuvent être réalisées en télétravail, pour réduire les interactions sociales⁴. « Évidemment, l'activité industrielle n'est pas télétravaillable, mais des entreprises en jouent alors que leurs commerciaux, par exemple, pourraient facilement travailler à distance »⁵.

Dans ce cadre, le temps de travail effectué en télétravail est porté à 100% pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches. Dans d'autres cas, l'organisation doit permettre de réduire les déplacements et

¹ Y. Codère, (1995). Le télétravail: Outil à l'intention des employeurs et employés pour augmenter la productivité et abaisser les coûts. Bibliothèque nationale du Québec et Bibliothèque nationale du Canada, 1 trimestre 1995, ISBN: 2-9804417-0-8, p.26.

² Editions Francis Lefebvre - La Quotidienne, le télétravail

³ F. Satge, Mémento Social, n° 73900 s. Protocole national sanitaire pour assurer la santé et la sécurité des salariés face à l'épidémie de Covid-19

⁴ <https://www.efl.fr/index.html>, Coronavirus (Covid-19) : le télétravail est désormais la règle

⁵ <https://www.la-croix.com/Economie/Face-Covid-19-difficile-renforcement-teletravail-2021-03-18-1201146402>, face au Covid-19, le difficile renforcement du télétravail

d'aménager le temps de présence en entreprise pour l'exécution des tâches qui ne peuvent être réalisées en télétravail, pour réduire les interactions sociales¹.

Le code du travail n'exclut aucun salarié du bénéfice du télétravail il est donc en théorie ouvert à tous les salariés. Toutefois, toutes les activités ne peuvent pas être exercées à distance. Il est recommandé et reste une solution à privilégier lorsque cela est possible pour limiter les risques d'infection sur les lieux de travail et réduire l'affluence dans les transports. Depuis de nombreuses années déjà, on prédit au télétravail un brillant avenir. L'évolution fulgurante des T.I.C devait être à l'origine de ce phénomène. Ainsi, pour certains d'entre eux, «un risque majeur pour le télétravail est d'être mis en place de manière sauvage et de garder un statut expérimental »².

Le télétravail n'est en général pas un mode d'organisation applicable pour les activités attachées à des lieux ou des personnes, qui impliquent de se rendre sur des lieux spécifiques par exemple pour inspecter, nettoyer, installer, réparer ou utiliser des outils et machines ou encore s'occuper de personnes ou d'animaux. De là, même si le télétravail présente un bilan positif du fait qu'objectivement, bon nombre des avantages sont des points majeurs pour chacun des intervenants concernés, il n'en demeure pas moins l'existence d'une certaine résistance au télétravail³. Si l'organisation le permet, il est à privilégier.

Pour les activités qui ne peuvent être réalisées en télétravail, l'employeur organise systématiquement un lissage des horaires du salarié afin de limiter l'affluence aux heures de pointe. Dans le domaine de l'organisation du travail, un des impacts les plus importants des T.I.C est sans doute son émergence. De plus, ces T.I.C finissent par donner naissance à un pouvoir

¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/questions-reponses-par-theme/article/teletravail-en-p periode-de-covid-19>, Télétravail en période de COVID-19

² Les propos de Girard Delphine in La tribune de l'Europe, 22 décembre 2000, p. 32.

³ G. Ray, le télétravail : concept et application, secrétariat du CCGP, Canada, 1995.

en réseau qui transforme indéniablement les modes de supervision et de contrôle au sein de l'entreprise¹

Il a connu un réel tournant depuis le début de la pandémie de Covid-19. Pour se sentir confortable, et puisque l'on n'a pas forcément de visioconférence tous les jours, il est tentant de rester en pyjama. Mais cette nonchalance vestimentaire est associée à une baisse de la productivité et à un laisser aller². On souligne toutefois que le simple conseil de se changer avant de commencer à travailler le matin pourrait partiellement protéger contre les effets des restrictions [dues à la] Covid-19 sur la santé. Il est difficile de se fixer ses limites, et de s'y tenir.

On cherche à trouver les rituels qui marquent symboliquement le début et la fin de la journée professionnelle et aident à laisser de côté les pensées liées au travail. L'entourage conjoint ou enfants a parfois du mal à comprendre que travailler chez soi ne signifie pas être disponible en permanence. Ils viennent facilement interrompre le travail. Le télétravail, avant le début de confinement en mars 2020, se faisait selon le bon vouloir de l'entreprise et à la demande des salariés qui se devaient de justifier les raisons qui les conduisaient à souhaiter télétravailler. On l'a instauré afin de limiter la propagation du coronavirus, il a été demandé d'organiser du télétravail lorsque cela était possible.

3) Les mesures clés pour organiser et bien vivre le télétravail :

On identifie les activités, on prévoit les équipements avec la maîtrise, on définit les plages horaires. Les gains potentiels dus au développement du télétravail avec une réduction du temps de transport par jour télétravailler et les économies réalisées. Il est l'objet d'attention depuis que les T.I.C permettent de travailler à peu près partout. Il reste un enjeu très fort en termes de management et d'accompagnement³. On dévoile les thématiques

¹ A. Leclercq-Vandelannoite, I. Henri, 2013, « Technologies de l'information, Contrôle et Panoptique : Pour Une Approche Deleuzienne », Systèmes d'Information et Management 18(2):9.36.

² <https://www.santemagazine.fr/sante/sante-au-travail/teletravail-comment-reussir-a-separer-sa-vie-pro-et-sa-vie-perso-432781>, Télétravail : être en pyjama ne réduira pas votre productivité

³ M. Humanis, le télétravail reste un enjeu toujours très fort en termes de management et d'accompagnement

regardées sur l'application depuis la généralisation massive du télétravail c'est prendre soin de soi en¹. Pour gérer son temps, faire des pauses, maintenir un canal de discussion, s'alimenter correctement, et surtout délimiter sa journée², on mesure l'avancée du travail à accompli³. Les frais qui sont liés au télétravail comme (l'allocation forfaitaire, l'indemnité d'occupation du domicile et les outils).

Section 6 : La performance et l'efficacité :

1) Le télétravail et performance :

Le télétravail peut aussi améliorer la performance des entreprises en facilitant la réduction des coûts. En réduisant les besoins des entreprises en termes d'espaces de bureaux et d'équipements, il leur permet de diminuer directement leurs dépenses d'investissement⁴. Le télétravail peut également favoriser la baisse des coûts de main-d'œuvre⁵. La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. La création de valeur est associée à l'accroissement du profit. La notion de performance est une notion plus englobante que l'efficacité.

Le télétravail impose d'évaluer la performance à l'aune non plus des moyens engagés (temps travaillé) mais des résultats obtenus. Pour que le développement du télétravail s'accompagne d'une augmentation de la productivité, il faut impérativement que le niveau de satisfaction augmente pour compenser les effets négatifs sur la communication, la circulation des connaissances et le contrôle hiérarchique⁶. Il a une incidence positive sur la performance des individus. L'autonomie reçue par le télétravailleur qui lui permet d'atteindre ce nouveau pallié de performance.

¹ R. Maisonnier, le co-fondateur et C.E.O de Lik, dévoile les thématiques

² B. Simonneau, AP Rédaction, responsable de la gestion de données, offre quelques conseils essentiels

³ C. Dauchez, Senior Business Designer, apporte sa contribution télétravail : quelles sont les principales problématiques

⁴ <http://www.oecd.org/global-forum-productivity/Human-side-of-productivity-flyer.pdf>, Bloom et al., 2015, le télétravail

⁵ M. Clancy, (2020), The Case for Remote Work, Iowa State University, Department of Economics

⁶ E. Brynjolfsson & al. (2020), Covid-19 and Remote Work: An Early Look at US Data.

Dans la réalité, la liberté permise aux exécutants amène effectivement à un sentiment de redevabilité vis-à-vis de l'entreprise. on veut prouver que l'on a eu raison de nous accorder le droit de télétravailler. Ce phénomène permet aux télétravailleurs de s'autocontrôler par la responsabilisation. L'autonomie qui leur est accordée les pousse à tendre vers un mode d'organisation du travail où ils sont autonomes.

C'est un des paradoxes du télétravail que relève ici avec l'augmentation de l'autonomie qui est une source et de davantage de pression¹. Vaincre les résistances à l'adoption du télétravail motivées par l'adhésion à des modes traditionnels d'organisation du travail, en instaurant un droit au télétravail d'au moins quelques heures par semaine dans les professions qui s'y prêtent, ou en subventionnant directement le télétravail, comme l'a fait le gouvernement métropolitain de Tokyo au Japon.

a) L'impact du télétravail sur l'organisation :

Il a le potentiel de faire évoluer les structures hiérarchiques et d'affaiblir le contrôle centralisé des travailleurs. Autrement dit, le télétravail bouleverse bien la conception classique du travail et de son contrôle. Le télétravail implique un management autre que le management présentiel².

Le manager doit accepter le changement et l'embrasser pour évoluer vers un rôle de bon leader, Le télétravail est synonyme d'une amélioration des conditions de travail, non l'inverse. Le concept de productivité est le ratio entre les outputs produits et les inputs utilisés. Il est à noter qu'il existe des mesures de productivité partielle. Ces dernières représentent la productivité d'un facteur spécifique par rapport aux outputs. Les indices et les indicateurs de productivités sont généralement estimés afin de comparer les performances d'une entité de production dans le temps³.

¹ L. Taskin, D-G. Tremblay, (2010) « Dossiers : coaching exécutif de gestionnaires – Télétravail », Gestion vol 35, HEC Montréal.

² V. Fernandez, C. Guillot, L. Marraud, (2014) « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », Revue française de gestion 40 (238)

³ M. S. P. Ravelojaona, thèse pour obtenir le grade doctorat, Préparée au sein de l'école doctorale, Spécialité : Sciences économiques, Etude de l'efficacité en économie de la production : de nouvelles mesures de l'efficacité et leurs extensions théorie et applications, Economies et finances. Université de Perpignan, 2018. Français.

b) Le rôle du manager :

Son rôle est de participer à la mise en place d'espaces d'échanges et dialogue pour aider à la transition du management du contrôle vers le management par la confiance. Toujours dans cette optique, le manager a pour rôle de participer au renforcement des liens intra-équipe pour que le travail à distance se passe au mieux¹. La hiérarchie des besoins de Maslow avait expliqué, bien avant le C19, que les besoins d'accomplissement exigent, pour être reconnus par l'individu, un minimum de réponses au besoin de sécurité.

Il y a donc de fortes chances que le monde de demain ne soit pas vraiment différent de celui d'avant². Une personne peut développer diverses réactions reliées au stress, à l'anxiété ou à la déprime. Les manifestations du stress sont nombreuses et se traduisent sur les plans :

- Psychologique : inquiétudes en lien avec le virus (tristesse, colère, etc).
- Comportemental : isolement, difficultés de concentration, etc.
- Physique : fatigue, maux de tête, insomnie, etc³.

Les leaders les plus efficaces savent combien la flexibilité est cruciale surtout pendant la crise et se concentrent sur les tâches essentielles avec des délais ajustables. Se passer, le temps de l'orage, des tâches les moins significatives est un gain de temps⁴. Les accords de performance collective offrent par la négociation la possibilité de sauvegarder les emplois en échange de concessions sur les salaires, le temps de travail et la mobilité⁵. Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ? Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, Enfin, Anthony Atkinson met en exergue, de façon très pragmatique, la nécessité de prendre en compte le coût de production des indicateurs⁶.

¹ C. Ract, mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de Master de management, les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail, l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France

² J-L. Moulins, Pr, Et si rien n'avait changé..., Aix Marseille Université

³ <https://www.apsam.com/theme/risques-biologiques/covid-19-coronavirus/sante-psychologique>, Covid- 19 : santé psychologique

⁴ J. Alakatif, coronavirus et leadership : loin du bureau mais pas loin du travail ! Visiting Scholar at France-Stanford Center for Interdisciplinary Studies, Professor at I.S.C Paris Business School

⁵ T. Jolivet, Pr, crise et performance collective. Le Man Université, Argu'Mans-GAINS

⁶ A. Atkinson, B. Cantillon, E Marlier, B. Nolan : The EU and social Inclusion, The police press, university of Bristol, 2007

c) La mesure de la performance :

La mesure de la performance doit donc permettre de renseigner à la fois sur l'efficacité des choix de politique et sur l'efficience des choix de gestion. Elle s'exprime par une capacité à atteindre une finalité. Tout organisme existe parce qu'il a une finalité sociétale. Il produit quelque chose un (bien ou service) pour l'humanité. La performance s'exprime au travers d'une capacité à atteindre sa finalité, à accomplir sa mission.

Pour cela, il faut identifier les critères qui constituent la performance de l'organisation. Or, tous ces critères sont spécifiques à chaque métier et aux conditions dans lesquels ils s'exercent. Les critères de performance d'un plombier sont différents de ceux d'un professeur de mathématiques ou de ceux d'un avocat¹. Pour identifier des critères de performance qui sont en rapport avec notre finalité, il faut que nous exprimions celle-ci de façon très précise².

d) L'évaluation de la performance :

Suite à la crise Covid-19, l'évaluation de la performance est un défi à plusieurs titres : tout d'abord, pour l'évaluation de la performance des équipes sur l'année 2020. Difficile de maintenir les règles d'évaluation prévues avant la crise, avec des objectifs à atteindre qui ne correspondent plus à la réalité vécue. De plus, au sein des équipes, tous les salariés n'ont pas été dans les mêmes conditions de travail et de disponibilité.

Les évaluations sont peu adéquates dans ce contexte et peuvent même durablement entacher la motivation et la confiance des équipes. Il semble nécessaire de fixer des modalités d'évaluation différentes pour 2020, qui tiennent compte de l'engagement et des efforts entrepris pendant cette crise³. Enfin, il semble que, dans ce nouveau monde où la distanciation sociale devient la norme, la notion d'inclusion prenne tout son sens. Il s'agit pour l'employeur de créer de nouveaux moyens pour rassembler et

¹ P. Valéry : Ce qui est simple est faux mais ce qui ne l'est pas est inutilisable.

² Réseau Experts, la mesure de l'efficacité et de l'efficience : le tableau de bord synthétique, Publié le 29 mars 2012 par Réseau Experts

³ Pr M-L. Gomez, les défis de l'évaluation de la performance. Professeure ESSEC, Business School

coopérer ainsi que de nouvelles formes de sensibilisation et de mobilisation¹. L'objectif est la recherche de l'efficacité et de l'efficience².

2) Le télétravail et l'efficacité :

L'efficacité est dans quelle mesure les effets obtenus sont-ils conformes aux objectifs retenus et aux effets attendus ? Comment aurait-on pu optimiser les effets observés ? L'efficacité désigne la réalisation des résultats attendus. Les entités de production cherchent l'efficience. Nous utilisons indifféremment les termes efficacité, efficience et performance pour désigner cette notion.

En effet, nous pouvons constater que la définition de l'efficacité technique coïncide avec celle de l'efficience³. Il convient de distinguer l'effectivité, l'efficacité et l'efficience. Le caractère effectif est son aptitude à être appliquée réellement, la nature des effets qu'elle produit. L'efficacité se mesure de ses bienfaits, de son aptitude à réaliser ses objets, de ses conséquences et de ses effets recherchés⁴.

L'efficacité s'entend de l'adéquation des moyens mis en œuvre à l'objectif. Les ratios de performance de la fonction commerciale sont des ratios d'efficacité. L'efficacité étant comme chacun sait la capacité à atteindre un objectif ou un résultat souhaité. Ils ne prennent pas en compte et la remarque était judicieuse, le coût des prestations. Dans ce cas, il nous faudra parler d'efficience. Celle-ci étant la capacité à atteindre des objectifs ou des résultats souhaités en optimisant l'utilisation des ressources nécessaires.

¹ M. Hagege, les politiques diversités face au crash-test de la Covid-19. Déléguée générale AFMD

² M. S. P. Ravelojaona, thèse pour obtenir le grade doctorat, Préparée au sein de l'école doctorale, Spécialité : Sciences économiques, Etude de l'efficience en économie de la production : de nouvelles mesures de l'efficacité et leurs extensions théorie et applications, Economies et finances. Université de Perpignan, 2018. Français.

³ T.C. Koopmans, (1951), Activity Analysis of Production and Allocation, J.Wiley, New York.

⁴ https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/juridi/indexeng.html?lang=eng&lettr=idx_catlog_e&page=9BDkX3TldFmE.html#:~:text=Il%20convient%20de%20distinguer%20l'effectivité%20de%20ses%20sanctions, Juridictionnaire

3) Le télétravail et l'efficience :

Il peut aussi s'accompagner d'une baisse de leur efficience en réduisant le nombre d'interactions, il entrave la communication, la circulation des connaissances et le contrôle. Un vaste corpus de données montre que les réunions en face à face sont propices à une communication performante que ne le sont d'autres formes d'échange à distance tels que le courrier électronique, le chat ou le téléphone. Il a par exemple été démontré que la communication en face à face était plus convaincante, mobilisait davantage l'attention ou permettait mieux d'observer les 'indices sociaux'¹.

Le télétravail étant associé à l'emploi des T.I.C pour le contrôle de la production et leur comportement, des réglementations complémentaires sur la protection des données pourraient être nécessaires pour garantir le respect du droit à la vie privée². Le développement du télétravail risque d'alourdir la charge qui pèse sur les employés, en particulier les femmes qui doivent concilier obligations professionnelles et familiales³.

Ceux qui influent sur la productivité, est leur bien-être des employés définissent les contours du rôle que peuvent jouer les politiques dans la maximisation des avantages économiques. Le rôle crucial est leur satisfaction dans la concrétisation du potentiel d'amélioration de cette productivité qui est associé au télétravail signifie que les gains de productivité et l'amélioration de leur bien-être vont de pair – une sorte de 'coïncidence divine'.

La possibilité pour les employés d'accepter ou non de travailler depuis chez eux et de choisir le temps qu'ils veulent allouer au télétravail pourrait donc être déterminante pour la concrétisation des gains de productivité⁴.

¹ V. Bohns, (2017), A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email, Harvard Business Review

² M. Roghanizad, V. Bohns (2017), « Ask in person: You're less persuasive than you think over email », Journal of Experimental Social Psychology, Bonet, R. et F. Salvador (2017), « When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization », Organization Science, vol. 28/2, pp. 244-261,

³ T. Alon, et al. (2020), The Impact of COVID-19 on Gender Equality

⁴ N. Bloom, & al. (2015), "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", The Quarterly Journal of Economics, vol. 122/4, pp. 1351-1408

L'utilisation plus intensive du télétravail pourrait devenir partie intégrante d'un processus de réorganisation plus vaste et potentiellement propice à des gains d'efficacité, rendu possible par la transformation numérique¹ Le télétravail pourrait entraver le contrôle hiérarchique et aggraver les problèmes mandant-mandataire, par exemple la propension pour les personnes à se soustraire à leurs responsabilités².

Le manque d'interactions en face à face peut aussi réduire la circulation des connaissances³. Dans la mesure où ils se forment en interagissant avec leurs collègues, Il pourrait ralentir le processus d'acquisition de compétences par la pratique⁴.

a) L'efficacité :

Quels moyens (matériels, humains, financiers,...) ont été mobilisés ?

Les effets obtenus sont-ils en adéquation avec les moyens mobilisés ?

Aurait-on pu atteindre les mêmes résultats à moindre coût ?

L'efficacité est un concept relatif, dans sa plus simple expression, Elle indique à quel point une organisation utilise bien ses ressources pour produire des biens et des services. L'efficacité est donc un concept axé sur les ressources (intrants), les biens et services (extrants) et le rythme auquel on utilise les intrants pour produire ou offrir les extrants (productivité). Pour bien comprendre ce concept, il faut comprendre les expressions intrants, extrants (aspects quantité et qualité), productivité et niveau de service⁵.

¹ P. Antras, L. Garicano et E. Rossi-Hansberg (2006), « Offshoring in a Knowledge Economy », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 121/1, pp. 31-77

N. Bloom, et al. (2014), « The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization », *Management Science*, vol. 60/12, pp. 2859-2885

² B. Holmstrom, et P. Milgrom (1994), « The firm as an incentive system », *American economic review*, vol. 84/4, pp. 972-991

³ C. Shapiro, et J. Stiglitz (1984), « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *The American Economic Review*, vol. 74/3, pp. 433-444

⁴ K. Arrow, (1971), « The Economic Implications of Learning by Doing », dans Hahn, F. (dir. pub.), *Readings in the Theory of Growth*, Palgrave Macmillan UK, Londres

⁵ https://www.oag-bygc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_20331.html, , vérification de l'efficacité

L'efficacité (notion essentiellement économique) est marquée par les coûts de son élaboration, de la mise en œuvre.

Les intrants sont des ressources,

Les extrants sont des biens et des services produits,

La quantité désigne le montant, le volume ou le nombre d'extrants produits,

La qualité désigne divers attributs et caractéristiques d'extrants,

La productivité est le ratio de la quantité de biens et services,

Le niveau de service désigne la « richesse » du service.

Elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût que ce soit (financier, humain et organisationnel). Elle s'améliore à la faveur d'une faible intensité de télétravail mais diminue lorsqu'il devient excessif ; il existe donc une zone idéale, caractérisée par une intensité intermédiaire, où l'efficacité des travailleurs et donc leur productivité est maximisée, même s'il est probable que la forme exacte de cette relation varie avec l'importance de ces facteurs selon les secteurs et les professions¹. Il est également devenu un sujet clef pour les entreprises (il a été inscrit dans les politiques d'organisation de la Q.V.T).

En effet, l'accord national adopté en 2013 fait du télétravail un levier d'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et de bien-être au travail². En fait, il est permis de penser que la double charge de travail imposée par le télétravail pendant la crise, due au cumul des obligations professionnelles et des obligations familiales, a été assumée de façon disproportionnée par les femmes et les parents isolés, même si, sous l'effet de la crise, un nombre croissant d'hommes ont été amenés à effectuer des tâches de soins pendant que leur partenaire se consacrait à des tâches professionnelles essentielles³. Tous les employés n'ont pas les mêmes préférences ni la même capacité à travailler en autonomie, de sorte

¹ J. Dingel, & B. Neiman (2020), How Many Jobs Can be done at home?

² C. Ruiller, M. Dumas, F. Chedotel, (2017) « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise.

³ R. Donadio, (2020), The Coming Setback for Women in the Workplace, The Atlantic

que le télétravail ne procure pas le même degré de satisfaction à chacun¹. L'aptitude au télétravail dépend des compétences².

b) La mesure de l'efficience :

Elle s'améliore lorsque l'on produit la même quantité d'extrants avec moins de ressources. Lorsqu'une opération est difficile à mesurer, on s'attend que la vérification se confirme. Pour la déterminer si le niveau d'efficience atteint une norme acceptable. Ces critères offrent un point de référence pour mesurer et évaluer. Le critère mesure la relation entre les activités, les ressources et les résultats prévus.

c) L'évaluation de l'efficience :

Le but est d'analyser les effets et de porter un jugement, les critères d'évaluation sont (pertinence, efficacité, efficience, la pérennité)³. On peut noter qu'il y a six critères de références pour un cadre d'analyse global (la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité).

4) Le télétravail et l'effectivité :

L'effectivité s'entend de l'aptitude d'un acte à produire des effets. Le terme effectivité désigne son degré. La difficulté majeure de mise en œuvre repose sur le choix de ces indicateurs. Les S.I doivent permettre de renseigner. Ils apparaissent en ce sens comme des piliers de la mesure de la performance. Si les S.I ne permettent pas de fournir les données utiles⁴.

¹ Financial Times (2020), Coronavirus may create lasting workplace change

² R. Grundke, et al. (2018), which skills for the digital era? : Returns to skills analysis, Éditions OCDE, Paris

³ O.C.D.E, Élaborés par le (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) CAD en 1991 se sont imposés comme références

⁴ V. Galdemar, L. Gilles, M-O. Simon, Credoc, cahier de recherche, performance, efficacité, efficience, les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? décembre 2012, n° 299

Chapitre 2 : La pandémie du Covid-19:

Section 1 : La pandémie du Coronavirus :

1) La pandémie du Covid-19:

Elle est appelée aussi Covid-19 qui parcourt le monde est devenu inquiétant énormément pour tout le monde. La question qu'on se pose est la suivante : Comment vont s'organiser pour le couvre-feu ? Les attestations des employeurs vont permettre de travailler au-delà de la limite et de revenir chez soi avec un esprit tranquille. On s'organise à l'heure du télétravail, il est encore plus pertinent de se servir du présentiel pour faire de la gestion d'équipe, (fédérer les collectifs et créer une cohésion sociale). Le feedback doit être plus régulier lorsque les équipes sont géographiquement disséminées. Dans une équipe qui coopère, le progrès de chacun est l'affaire de tous.

la crise de la Covid-19 est un événement inédit et historique qui nous a imposé de modifier et de repenser notre organisation interne pour une meilleure agilité et adaptation à cette crise que nous pourrions qualifier d'accélérateur de changement car nous avons une conviction qu'après la Covid-19, énormément de changements vont se produire et la situation ne sera pas comme avant¹. La pandémie mondiale due à la Covid-19 a déclenché des pratiques et nous a forcés à s'adapter aux nouveaux comportements. La distanciation due à la pandémie a transformé notre vie quotidienne et le comportement des consommateurs.

La pandémie a perturbé les pratiques des consommateurs et des entreprises, ce qui a conduit à la fois à développer un mécanisme d'adaptation et une résilience permettant de gérer les situations de vulnérabilité et de se réinventer pour atteindre le bien-être². Elle est une crise sanitaire et économique ayant généré des répercussions. Dès lors, les employeurs sont appelées à atténuer son impact économique en évitant les licenciements et la perte des avantages sociaux et à maintenir les contrats.

¹ M. Zahid Président Directeur Général Mohamed Zahid, Covid-19 : Vigilance-Transition. P.D.G Ménara Holding, Marrakech, Maroc

² Pr J. Lichy, les entreprises qui comprennent et réagissent à l'évolution des besoins et des habitudes des consommateurs sortiront renforcées de la crise de la Covid-19. IDRAC Business School, Lyon

Elle s'est imposée comme un déterminant externe auquel les organisations ont dû s'adapter dans l'urgence, sans avoir eu le temps de l'anticiper. Pour de nombreuses entreprises, ce changement déterministe a été concomitant avec des initiatives volontaristes déjà lancées sur des sujets identiques ou connexes, tels la flexibilité du travail, la raison d'être ou l'agilité organisationnelle.

Cette hybridation a induit une rupture patente en termes de rythme et d'échelle. Ainsi, la flexibilité du travail, clé de voute de la poursuite d'une partie des activités pendant le confinement, est d'ores et déjà un axe majeur du remodelage des modes¹. Elle a la capacité d'inclure rapidement le changement face aux bouleversements². L'organisation de ces fonctions tertiaires va être durablement impactée après le déconfinement !³.

La crise sanitaire que nous avons vécue est d'une ampleur inédite puisqu'elle est mondiale et qu'elle a poussé les structures politiques, économiques et sociales à changer leurs comportements pour s'adapter à cette menace. Elle a également conduit les dirigeants à prendre des mesures exceptionnelles et à s'interroger sur leurs faiblesses structurelles⁴. La crise sanitaire majeure que nous venons de traverser aura fait voler en éclats nos certitudes les plus ancrées. Sans nul doute, pour changer l'organisation de demain faudrait-il dès aujourd'hui organiser le changement déjà à l'œuvre⁵.

Depuis le début de la crise sanitaire, l'organisation et les modes de travail se sont profondément transformés, on tire en parti les avantages du télétravail en matière du bien-être au travail et prévenir les risques. Le télétravail est facilité par la dématérialisation des documents et l'adoption

¹ L. Hirbec, hybridation des changements organisationnels : au croisement des changements déterministes et des changements volontaristes. Responsable pédagogique programmes internationaux de leadership, Formatrice en leadership et conduite du changement, Executive Coach Thales

² Y. Vaucher Fin de crise, début de la fin, ou fin du n'importe quoi ? Yann Vaucher, Directeur Leonardo 3.4.5 Genève

³ Pr M. Hofaidhllaou, la Covid-19 comme leader du changement : peut-être, mais à quel prix ? Professeur – Directeur de recherche, ESSCA School of Management, Campus de Lyon

⁴ M. Mouillon, la Covid-19 va-t-il transformer l'entreprise ? CEO de Human Station

⁵ N. Oliveri, pour changer l'organisation, organisons le changement ! enseignant-chercheur PhD, IDRAC Business School

des nouveaux outils collaboratifs. On s'interroge au sein d'une équipe pour faire évoluer ses pratiques de travail mixte, en présentiel et à distance¹.

Pour autant, Elle n'est pas sans effet parce qu'elle a généré ainsi une forte incertitude quant à l'avenir. Elle a fait naître (ou a renforcé) une grande incertitude. Cette incapacité à se projeter, partagée par près d'un salarié sur deux, risque de nuire à la sérénité des équipes de travail et appellera sans doute des mesures de réassurance. Elle impose de réduire davantage les interactions sociales et les déplacements. Cela signifie que dans toutes les entreprises, les travailleurs, dont les activités peuvent être exercées à distance, doivent télétravailler. Pour garantir la bonne mise en œuvre du réaménagement des modalités de travail, on est invitée à faire preuve d'une grande souplesse.

La situation sanitaire conduit à maintenir une vigilance constante face à u risque épidémique qui demeure très élevé avec l'apparition de nouveaux variants. Il s'agit de mettre en œuvre des mesures permettant de poursuivre l'activité économique et la protection des salariés². La crise de la Covid a été soudaine et profonde pour grand nombre d'entreprises et de salariés. Mais une telle situation ne saurait être dramatique si face à cet événement les organisations sont en mesure de mobiliser les leviers qui permettent de reconstruire du sens pour décider, prévoir et ainsi s'engager dans l'action³. La crise causée par la pandémie est une pancrise ; elle s'est propagée partout et à propos de tout : la santé, le social, l'économie, l'entreprise, la famille, l'éducation, la politique, etc⁴.

« Le piège serait d'avoir un retour à la normal comme si de rien n'était ⁵ ». « On pourrait imaginer un retour à la normal progressif pour éviter des contaminations en masse, on n'est pas obligé de faire revenir tout le monde

¹ Ministère de la transformation et de la fonction publique, télétravail et travail en présentiel, quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

² Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19

³ K. Weick, mais comme le souligne

⁴ Pr A. Lempereur, zoom sur la pancrise, ses négociations et son e-proximité, Université de Brandeis et Harvard Poon

⁵ M. Van den Berghe, l'analyse de sur le déconfinement par étapes pour mieux éviter les cyberisques

le 4 mai ». Plus que des changements, la crise va avoir un effet accélérateur sur des évolutions qui étaient déjà naissantes ou engagées avant la crise. Avec le prolongement de ses activités à distance, le sentiment d'isolement s'est renforcé, ainsi qu'un sentiment de perte substance de l'organisation, de perte de contenu. Tout dirigeant l'a fortement ressenti ou clairement observé!¹.

En quelques jours, les contraintes organisationnelles liées au confinement ont transformé la plupart des organisations productives. Dans l'imaginaire collectif, c'est d'abord le bouleversement du travail déménagé dans l'espace domestique et abusivement qualifié de télétravail pendant de nombreuses semaines qui a dominé, très documenté par de multiples enquêtes et sondages.

Les effets de ces conditions de travail sur le management, sur le stress, mais, hélas, peu d'informations sur le travail lui-même². Si certaines organisations ne se relèveront pas de cette crise, pour d'autres les managers ont su faire preuve d'improvisation et de bricolage (K. Weick) quand ils ont détourné de leur usage les outils dont ils disposaient pour maintenir la cohésion du groupe³.

La crise aura eu raison des nombreux détracteurs du télétravail. La contrainte de maintenir les salariés à domicile a accéléré l'usage généralisé des outils digitaux pour garantir l'activité à distance et cela a positionné le management dans une nouvelle posture. Ces nouveaux enjeux ont bousculé le management. La clé de voute d'un management efficace en temps de télétravail est la nécessité impérieuse et inévitable de faire confiance⁴.

¹ Pr É. Lamarque, un effet accélérateur sur des évolutions naissantes ou engagées avant la crise, Université Paris 1, directeur de l'I.A.E de Paris

² Pr associée P. Levet, de l'espace collectif à l'espace domestique, du travail réglé au travail régulé. Déléguée Générale, Le Nouvel Institut, I.A.E Lyon School Management

³ I. Vandangeon-Derumez, pérenniser la mobilisation des leviers de la résilience. Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC)

⁴ V. Montamat, management par la confiance : une nécessité à distance ! Directrice & marketing, communication, Sopra H.R

a) La Comorbidité :

Avec l'épidémie de Covid-19, le terme de "Comorbidité" est très souvent utilisé. Plus encore lors de la priorisation à la vaccination.

Mais qu'est-ce qu'une Comorbidité ? Le terme médical "Comorbidité" est régulièrement prononcé avec l'épidémie de Covid-19. Pour cause, la présence de Comorbidité est un des deux facteurs de risque de formes graves les plus importants, après l'âge. Que veut dire "Comorbidité" ? En médecine, le terme "Comorbidité" désigne la présence de maladies et/ou divers troubles aigus ou chroniques s'ajoutant à la maladie initiale (avoir du diabète et de l'hypertension, avoir du diabète et être infecté par la Covid-19).

Il est fréquent que d'autres maladies y soient associées. La prévalence du diabète chez les schizophrènes est de 15%, contre 2% à 3% dans la population générale¹. Il est ainsi appliqué lorsque plusieurs diagnostics sont émis pour le même individu. Le malade peut pourtant très bien n'avoir qu'une seule maladie mentale. La complexité de son cas empêche simplement de poser un diagnostic simple². La Haute Autorité de Santé ajoute quatre nouvelles Comorbidité de la Covid, en complément des Comorbidité à haut risque de décès identifiées dans son avis du 30 novembre 2020. La présence de Comorbidité priorise l'accès à la vaccination.

b) La distinction entre la Comorbidité et les Multimorbidités :

La multimorbidité se définit par l'association de plusieurs maladies chez une même personne, sans référence à une pathologie index particulière.

c) Les facteurs de Comorbidité:

C'est l'ensemble des maladies qui vont impacter la prise en charge. Plus on vieillit, plus la sévérité augmente puisqu'on accumule davantage de pathologies chroniques, auxquelles s'ajoutent des pathologies aiguës, avec l'âge.

¹ O.M.S, Selon l'Organisation Mondiale de la Santé : Rapport sur le Covid-19 et sa relation avec la "Comorbidité"

² En psychologie, le terme revêt un sens différent.

d) La liste des Comorbidités de la Covid :

Quelles sont les facteurs de Comorbidités de la Covid-19 ?

Il y a plusieurs surtout l'âge des êtres humains et les Comorbidités comme (l'obésité, l'insuffisance respiratoire, cardiaque et rénale, l'hypertension, diabète, cancers et maladies hématologiques malignes actifs et de moins de 63 ans, les antécédents d'A.V.C¹. la H.A.S a identifié des pathologies à très haut risque de décès, justifiant une priorisation à la vaccination (trisomie 21 ; transplantation d'organe ; insuffisants rénaux dialysés)².

e) Les outils de mesures des Comorbidités :

Score de Charlson a construit des mesures pour prédire la mortalité à un an. Score Elixhauser classe les Comorbidités afin de prédire la mortalité. Le score CIRS-G (Cumulative Illness Rating Scale for Geriatrics): comporte une échelle de gravité³.

f) Les facteurs de risque de forme grave de Covid-19 :

Le Haut conseil de la santé publique (HCSP) actualise ses avis précédents (avis des 31 mars, 20 avril et 23 juillet 2020) relatifs aux facteurs de risque de forme grave de Covid-19. Outre les facteurs de risque déjà mentionnés dans les avis antérieurs, compte tenu de la publication de nouvelles données, le HCSP liste des situations pour lesquelles le sur-risque (hazard ratio) est compris entre 1 et 3 (risque modéré de forme grave) et celles pour lesquelles ce risque est élevé (hazard ratio compris entre 3 et 5) et enfin celles pour lesquelles ce risque est très élevé (hazard ratio compris supérieur à 5)⁴.

Les risques qui sont liés au télétravail (physiques, psycho-sociaux...), la protection et les conditions du télétravail⁵, l'accompagnement de la

¹ Haut Conseil de la Santé Publique, patients à risque de formes sévères de COVID-19 et priorisation du recours aux tests de diagnostic virologique.

² H.A.S Communiqué de presse, Covid-19 : quels leviers pour vacciner plus vite les personnes les plus vulnérables ?

³ <https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches-sante-du-quotidien/2628265-comorbidite-definition-signification-facteurs-coronavirus-covid-19-cancer-alcoolisme-psychoatrie/>, Blaise Aurélie, Comorbidité : définition, facteurs, liste pour la Covid-19

⁴ <https://www.hcsp.fr/explore.cgi/avisrapportsdomaine?clefr=942>, H.C.S.P, Covid-19 : actualisation de la liste des facteurs de risque de forme grave

⁵ ANACT, les recommandations de l'ANACT pour négocier un accord sur le télétravail

direction, les points de vigilance en période de crise et les risques¹. Un accord est utile pour l'encadrement de la charge de travail, les frais professionnels ou la formation². Il est une expérience à grande échelle, Cette aspiration est-elle compatible avec la notion même d'entreprise ? Il diminue l'espace³, apporterait ainsi jusqu'à 30 % d'économie sur la surface immobilière et un accroissement des performances et de productivité⁴.

Du point de vue écologique, le développement de cette organisation permet de diminuer les émissions de gaz à effet de serre dans les villes qui sont liées aux déplacements, et donc la pollution de l'air responsable du réchauffement climatique, les maladies respiratoires et cardio- vasculaires.

Tant que les mécanismes d'action du SARS-CoV-2 ne seront pas précisément connus, il sera difficile de comprendre pourquoi certaines personnes sont plus à risque que d'autres. Néanmoins, le partage de données à l'échelle internationale a permis de dresser une liste de facteurs de risques avérés (facteurs dits de « co-morbidité »), les personnes atteintes ayant une plus grande probabilité de développer une forme grave de la maladie (L'âge les plus de 65 ans, les personnes souffrant de maladie pulmonaire, insuffisances cardiaques, rénales ou souffrant d'hypertension, immunodéprimées, obésité sévère, .les diabétiques insulino-dépendants (5% à 10%)⁵.

Selon certains chercheurs, une chose est sûre, la Covid-19 n'affecte pas tout le monde de la même façon. Certains profils sont même bien plus à risque face au virus. Dans la majorité des cas toutefois, les patients de tous âges étaient également touchés par des Comorbidités. Les maladies chroniques en première ligne (l'hypertension artérielle, le diabète, l'asthme sévère,

¹ Règles relatives au télétravail à appliquer dans le cadre du protocole sanitaire Covid-19

² Le projet d'accord national interprofessionnel sur le télétravail. a fait l'objet d'un compromis quasi unanime des partenaires sociaux qui, hormis la C.G.T., ont donné leur aval au texte.

³ On apporterait ainsi jusqu'à 30 % d'économie sur la surface immobilière de l'employeur.

⁴ Une étude Mobilitis Greenworking de 2014, montre l'accroissement des performances de travail et de productivité

⁵ <https://www.laas.fr/public/sites/www.laas.fr/public/files/news/pdf/volume-15.pdf>, l'académie des microbes, volume 15, les facteurs de risque du Covid-19

schizophrénie, obésité)¹. Les femmes résistent mieux au Covid-19 que les hommes. Le risque de mourir par l'infection est multiplié par 2,1 par rapport à leurs homologues féminins². « La consommation régulière de produits inhalés (tabac, cannabis, cocaïne, crack, etc.) augmente le risque d'infection et de forme sévère"³.

Les maladies coexistantes pouvant être facteurs de risques (Comorbidités), les études montrent que la préexistence de certaines pathologies est corrélée avec la gravité de l'état des patients atteints du Covid-19. Ce sont en particulier le diabète, l'hypertension, les maladies cardiaques, obésité. La sous-représentation du groupe O et la sur-représentation du groupe A chez les patients hospitalisés par rapport à la distribution au sein de la population générale⁴.

Il y a le sexe, ce sont les hommes qui sont systématiquement sur-représentés parmi les patients hospitalisés. L'âge est nettement corrélé avec la gravité de la maladie et la mortalité. Pour ce qui est des femmes enceintes et les nouveaux nés, il semblerait que la grossesse ne constitue pas un facteur de risque. Plusieurs études mettent en avant la carence en vitamine D comme pouvant être un facteur de risque du Covid-19. Les indicateurs de gravité de la maladie sont principalement la baisse des globules blancs.

En cette période d'épidémie de Covid-19, certaines personnes ont plus de risque de développer une forme grave du virus du fait de leur maladie, leur âge, leur génétique ou de certains comportements. Récemment, une étude suggère même que certains troubles psychiatriques comme la schizophrénie pourrait être un facteur de risque de mortalité Les personnes âgées de 65

¹ Y. Yazdanpanah, chef du service maladies infectieuses à l'hôpital Bichat (Paris) en avril 2020, figaro. Les maladies chroniques en première ligne

² Les nouvelles recherches de EPI-PHARE vont par ailleurs dans le sens d'un constat déjà observé par les chercheurs

³ M.I.L.D.E.C.A (Ministère Interministérielle de lutte Les Drogues Et les Conduites Addictives

⁴ Coronavir.org, les facteurs de risques

ans et plus et/ou atteintes d'une maladie chronique (obésité, diabète, cancer...) sont plus touchées par les formes graves¹.

Les personnes plus à risque de développer des complications, la crise sanitaire actuelle est un véritable accélérateur de la transformation au niveau des ressources humaines faisant tomber les derniers vestiges du présentiel et des organisations trop rigides et excessivement hiérarchiques tout en préparant finalement les entreprises à un monde du travail différent, celui du futur désormais plus immédiat que jamais.

Les organisations doivent devenir plus adaptables et agiles afin d'être en capacité de répondre à une gestion de crise, des stop & go à intégrer dans son business model ou encore tout simplement l'attraction et la fidélisation des talents dans un écosystème mouvant de plus en plus rapidement notamment d'un point de vue technologique. C'est un véritable paradoxe car dans le même temps la personnalisation et l'expérience collaborateur est au cœur des attentes du capital humain².

En cette période de pandémie de Covid-19, plusieurs employeurs et travailleurs municipaux nous demandent quelles sont les mesures de prévention à prendre pour réduire la transmission de la maladie à coronavirus dans les milieux de travail. De plus, puisqu'il est essentiel d'avoir une bonne compréhension d'un risque pour pouvoir le prévenir efficacement. Elle se propage d'une manière prédominante : les gouttelettes respiratoires, par contacts, le risque de transmission est augmenté dans des espaces restreints, ventilés de façon inadéquate, à forte densité d'occupants et lorsque la durée d'exposition est prolongée³.

Durant la pandémie, le télétravail s'est révélé un aspect crucial de la poursuite des activités, alors qu'on lui reconnaît d'habitude uniquement les avantages suivants réduction des trajets ; concentration sur leurs tâches, meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Le télétravail offre

¹ V. Poignon Journaliste & Dr Idris Amrouche Pharmacien, médecin D.E.S en cours d'obtention (anesthésie-réanimation), Covid-19 : qui sont les personnes les plus à risque ?

² F. Cheron, la crise sanitaire : sanitaire des transformations organisationnelles ? Partner, Conseil, Capital humain Deloitte conseil

³ <https://www.apsam.com/theme/risques-biologiques/covid-19-coronavirus/transmission-de-la-covid-19>, transmission de la Covid-19

aux travailleurs la possibilité de bénéficier d'horaires plus flexibles et de travailler hors des locaux, mais il comporte des risques tels un sentiment d'isolement (personnes seules) et la perte de contact qu'il est essentiel d'anticiper. Avant la pandémie, seule une faible partie de la main-d'œuvre travaillait occasionnellement à domicile.

2) Le confinement :

Le confinement brusque et sans anticipation a placé bon nombres d'entreprise et leurs collaborateurs en situation de télétravail total sans aucune préparation. La crise de la Covid-19 a donc profondément changé la donne. Finalement, ce confinement a fait tomber tout le monde dans le grand bain et ceux qui savaient nager comme ceux qui ne le savaient pas ont dû se débrouiller pour regagner les bords. Maintenant que la vie normale va reprendre il va devenir difficile de refuser le télétravail aux collaborateurs qui en font la demande.

Alors, même si personne ne s'est noyé, il faut à présent apprendre à nager et mettre en place dans les entreprises un télétravail choisi et non plus subi, un télétravail anticipé, concerté et accompagné par de nouvelles pratiques managériales fondées sur la régulation qualitative des relations interpersonnelles (même à distance) et non plus sur la mesure de la performance individuelle quantitative. Bref, un télétravail réellement managé¹, le confinement et la mise à distance de l'autre, la communication par beaucoup de moyens numériques (les visio-conférences, les téléphones, courriels....) ont pour conséquence de rendre difficile la communication non verbale.

Cette période est caractérisé par le confinement et avec la prolifération des TIC entraînant une large dépersonnalisation du système de production, nous pouvons parler de l'existence d'une prédisposition favorable dans les organisations ayant atteint la transition numérique. Par contre les entreprises et organisations n'ayant pas atteint un certain niveau de transformation digitale, et/ou qui requièrent la mobilité des hommes, en

¹ Pr A. Lacan, passé du télétravail subi au télétravail choisi ou pourquoi apprendre à nager même si on ne s'est pas noyé, Kedge Business School, Titulaire de la Chaire Agipi Kedge « Le travail indépendant et les nouvelles formes d'entreprenariat

subissent le plus. Avec la Covid-19, nous assistons à de licenciements massifs et la restriction de la demande à certaines compétences liées à l'internet. Ainsi, les entreprises et les salariés en souffrent.

A titre d'exemple, les PME / PMI locales, notamment dans les pays en développement ont du mal à s'y adapter. Pour une bonne marche des affaires largement mondialisées et dépersonnalisées, la nécessité d'une large coopération autour du numérique se fait sentir au sein de différents niveaux d'organisation numérique tout en accentuant les inégalités¹. Le télétravail imposé lors du confinement de mars 2020 a été mis en place en urgence pour faire face à la pandémie de Covid-19. Il se différencie du télétravail régulier parce qu'il était obligatoire, à temps plein, à domicile, sans possibilité de recours à un tiers lieu, et parfois avec des contraintes familiales prégnantes.

Le même terme qu'avant le 16 mars 2020 mais pas du tout la même chose, avec des bouleversements en vue. Tel qu'il se développe depuis le confinement, le télétravail n'a pas grand-chose à voir avec le télétravail classique. Car on est passé d'une facilité individuellement consentie, un jour ou deux par semaine, à un impératif de protection, mais aussi de continuité de la production des télétravaux parfois forcés². Le monde tel que nous le connaissions s'est arrêté brusquement. L'année 2020 a bouleversé l'économie mondiale et le travail dans des proportions jamais vu à ce jour. L'O.M.S a qualifié la nouvelle épidémie. Entre janvier et mars 2020, les gouvernements invitent les employeurs à proposer le télétravail à plein temps à leurs travailleurs

Cette pandémie de la Covid-19 a indubitablement accéléré ce phénomène. Elle nous a montré que le télétravail est une des modalités privilégiées, parmi toutes celles qui favorisent la flexibilité du travail et le recours optimal à la technologie T.I.C conciliation entre travail et vie familiale)³.

¹ Pr A. Traore, le numérique et l'accélération des inégalités dans les organisations à l'ère de la Covid-19. Professeur de sociologie, Université de Ségou, Mali

² J-E. Ray, Télétravail à l'heure du Covid-19 : l'open space au domicile, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Membre du Club des Juristes

³ O.I.T Organisation internationale du travail, le télétravail durant la pandémie de Covid-10 et après, guide pratique

Entre janvier et mars 2020, tous les gouvernements ont successivement invité les employeurs à fermer leur établissement et, si possible, à proposer le télétravail à temps plein à leurs travailleurs. Lorsqu'il est possible, il s'impose pendant cette période inédite de crise sanitaire. Il se différencie du télétravail régulier parce qu'il était obligatoire, à temps plein, à domicile, sans possibilité de recours à un tiers lieu, et parfois avec des contraintes familiales prégnantes¹. Le monde continue de tourner et nous devons poursuivre nos activités en faisant évoluer nos habitudes. La menace d'une épidémie est une circonstance exceptionnelle permettant d'imposer le télétravail au salarié sans son accord.

Sa durée a fait sortir de l'ombre les travailleurs invisibles (caissières, livreurs, conducteurs, agents de nettoyage...) et donné à voir l'utilité pour la vie d'un pays de ces métiers dits peu qualifiés, sans lesquels pas de commerce, de transport. La contagiosité -et la virulence de la Covid ont montré que le travail médical ne se réduit pas aux actes chiffrés d'une normalisation comptable et financière, en révélant l'engagement des soignants et la pénurie de ressources d'un système hospitalier éreinté par les restrictions budgétaires.

Obligés de travailler, souvent mal protégés, ces travailleurs dont beaucoup de femmes et d'étrangers ont été en première ligne face au virus². Les conséquences de la pandémie seront nombreuses et durables on est passé à un management réduit à sa dimension directement instrumentale³. Le télétravail a constitué la mesure de prévention à privilégier chaque fois que possible. Depuis le télétravail reste recommandé « notamment pour toutes les personnes à risque de développer une forme grave de la maladie »⁴.

¹ <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>

Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge

² A. Dietrich, la Covid-19 : révélateur des inégalités sociales. Professeure des universités, I.A.E, Université de Lille

³ Pr émérite J. Igalens, revisiter la relation managériale après la Covid-19. Professeur émérite Université de Toulouse, président de l'I.A.S

⁴ Y-M. Larher, Avocat, Docteur en droit social - relations numériques de travail. Avocat cofondateur Legalbrain

La transition vers une flexibilité complète de la main-d'œuvre s'est imposée en raison de la pandémie, mais celle-ci n'a fait qu'accélérer un phénomène dont nous sommes convaincus depuis longtemps, à savoir que cette flexibilité intégrale est le prolongement naturel de la diversité sous toutes ses formes. Trouver un équilibre entre la liberté apparente que la flexibilité offre aux travailleurs d'une part, et la nécessité d'améliorer la productivité et non seulement la maintenir, de l'autre : voilà le véritable défi que devront relever les dirigeants de toute entreprise moderne en 2020 et au-delà¹. Cette nouvelle ère du télétravail suppose un recours beaucoup plus important à de nouveaux modes de gestion, plus axés sur la confiance et les résultats, ainsi qu'à des modalités de travail, plus autonomes, plus souples et mieux adaptées qu'auparavant à la situation et aux préférences individuelles des salariés².

Plusieurs recherches démontrent que, généralement, les employés qui travaillent à domicile travaillent plus longtemps qu'en présentiel les télétravailleurs se sentent plus responsables et autonomes dans l'exécution de leurs tâches. La pandémie de Covid-19 nous a montré que le télétravail est une des modalités privilégiées, parmi toutes celles qui favorisent la flexibilité du travail et le recours optimal à la technologie ; par exemple, il permet aux travailleurs de concilier leur travail et leur vie familiale, et de mieux gérer leur temps. Le défi était de taille, mais il a été relevé.

Le gouvernement a établi des directives, non seulement pour sauvegarder la santé des usagers, mais pour assurer la mission fondamentale de l'administration publique, à savoir la continuité des services publics. Si l'on se projette dans l'avenir, une fois la crise passée, le gouvernement portugais entend maintenir en télétravail au moins 25 pour cent de ses travailleurs dont les fonctions s'y prêtent. Le pays traverse une période difficile, pendant laquelle chacun de nous a un rôle crucial à jouer pour atteindre des objectifs communs et construire des passerelles³.

¹ B. Vernon, Directeur général, entreprise de services financiers, Nouvelle-Zélande

² O.I.T Organisation internationale du travail, Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après Guide pratique

³ J. Couto - Secrétaire d'État à l'administration publique, Portugal

3) Le télétravail à l'heure du coronavirus :

Comme le monde du travail, le télétravail a une dimension sexo-spécifique. En temps normal, le télétravail tend à désavantager les travailleuses, qui, outre leur emploi rémunéré, doivent souvent s'occuper des enfants et des tâches ménagères. En revanche, le télétravail peut les aider à concilier travail et vie privée. Une étude majeure révèle par exemple que les télétravailleuses à domicile réussissent mieux que leurs homologues masculins à atteindre cet équilibre¹. La crise actuelle est venue aggraver les inégalités socio-économiques de genre, ainsi que les difficultés auxquelles les femmes font face ; les entreprises et les autres organisations doivent donc être particulièrement attentives à la dimension de genre dans leurs interventions face au Covid-19².

Les entreprises accordent une attention particulière aux questions suivantes (les organisations qui collectent des informations, elles subissent le contrecoup des difficultés auxquelles les femmes sont confrontées, les employeurs doivent faire preuve d'empathie et de créativité). Selon les rapports de nombreux pays qui ont adopté, ou continuent d'appliquer, des mesures de confinement pour freiner la propagation du coronavirus, la violence domestique a connu une augmentation considérable³.

On continue à promouvoir les mesures favorables à la famille. Toutefois, la transition du travail en présentiel au télétravail n'a pas été simple (la culture d'entreprise, les résistances, le manque d'outils informatiques, la lourdeur des processus, le manque de compétences, l'absence de directives concernant le télétravail,

Le télétravail demeure l'option à privilégier et seule l'incapacité d'effectuer le travail à distance devrait justifier un retour dans les milieux de travail. Si tel est le cas, il est impératif de respecter les recommandations émises par les autorités. Le recours au télétravail peut être total si la nature des tâches le permet ou partiel si seules certaines tâches peuvent être réalisées à distance. Par ailleurs, la possibilité de permettre aux salariés d'être présents

¹ Eurofound et BIT, 2017

² O.N.U Femmes, 2020

³ B.I.T, 2020g

en entreprise une journée par semaine demeure, mais est soumise à la demande individuelle de chaque salarié afin de prévenir le risque d'isolement¹.

Les entreprises se sont trouvées devant un véritable défi pour mettre en place une organisation (logistique, relations humaines, communication...). Une remise en cause qui leur a demandé de s'adapter pour chaque poste de travail puisque chaque poste n'était pas forcément concerné et entraînait donc un clivage entre ceux qui étaient dans l'obligation de venir et ceux qui ne l'étaient pas². Il peut être organisé selon des planifications et aux exigences des fonctions. Il ne pose pas de problème lorsque son exécution entre dans le cadre de sa définition.

Il nécessite une adaptation les façons de travailler : nouveaux outils, nouvelles formes d'échanges et de coopérations, nouveau cadre de travail, voire nouvelles missions, etc. Organiser votre cadre de travail, exprimer vos besoins en lien avec le télétravail et trouver de l'aide en cas de difficulté particulière...³. Lorsqu'il a été organisé au préalable, est une modalité efficace dans la mesure où elle permet la continuité de l'activité de l'entreprise tout en protégeant les salariés.

Cette forme de travail est envisagée comme un outil qui permettrait d'augmenter l'autonomie dans l'organisation du temps de travail, qui serait considéré comme source de productivité et de satisfaction mais qui consentirait également à améliorer l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Grâce à ce dispositif, les télétravailleurs sont moins

¹ [² <https://www.dynamique-mag.com/article/teletravail-lutter-contre-propagation-covid-19-coronavirus.39019>, Le télétravail pour lutter contre la propagation du Covid-19/coronavirus](https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/covid-19-et-teletravail-l-inspection-du-travail-renforce-ses-contrôles#:~:text=Fermer-.Covid%2D19%20et%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20%3A%20l'inspection,du%20travail%20renforce%20ses%20contr%C3%B4les&text=Le%20recours%20au%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20peut,peuvent%20C3%AAtre%20r%C3%A9alis%C3%A9es%20C3%A0%20distance, Communiqués et dossiers de presse Télétravail, Covid-19 et télétravail : l'inspection du travail renforce ses contrôles</p></div><div data-bbox=)

³ <https://www.anact.fr/sites/anact/files/fiche-teletravail-salarie.pdf>; Organiser votre télétravail, Coronavirus, fiche-conseil salarié

souvent dérangés par les collaborateurs ou les bruits environnants leur permettant ainsi de pouvoir se concentrer davantage¹

Les salariés doivent ainsi être invités à ne partager des informations hautement confidentielles ou sensibles qu'au moyen des outils sécurisés d'échange de données de l'entreprise et non par e-mail. Ceux d'entre eux qui utilisent leur propre matériel devront être sensibilisés à la nécessité de cloisonner la partie professionnelle et personnelle de leur équipement, ainsi que sur la possibilité pour l'entreprise d'accéder aux contenus professionnels qui y sont stockés, voire d'effacer à distance la partie de l'équipement affectée aux ressources de l'entreprise, comme l'a récemment rappelé la CNIL². Il change la donne en matière de sécurité, du fait de l'utilisation d'équipements personnels à des fins professionnelles et des accès à distance au système d'information.

Les progrès des T.I.C ont permis et facilité les modalités de travail alternatives y compris le travail à domicile, le télétravail, le télétravail pendulaire et à distance. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable pour faire référence à des modèles de travail nouveaux et évolutifs, en dehors des locaux. Il peut y avoir de légères différences entre ces termes³. Le plus important, c'est de choisir ce qui fonctionne pour votre famille. L'expérience de ces derniers mois vous permettra peut-être de mieux identifier les obstacles sur lesquels vous butez à la maison⁴. Afin d'éviter le stress, on récupère en prenant des pauses en utilisant l'acronyme FAME (Fuel, Attention, Movement, Emotion).

¹ V. Fernandez, C. Guillot, L. Marraud, 2014, « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », Revue française de gestion 40 (238):101.18.

² <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=51630fab-cfb9-4436-af19-0482094ea3df>, McDermott Will & Emery, Le télétravail face au COVID-19 : comment organiser la sécurité de son système informatique ?

³ O. I. T, le télétravail à domicile en réponse à l'épidémie du Covid-19 : guide de l'employeur

⁴ <https://www.attentia.be/fr/blog/teletravail-et-vacances-scolaires-4-conseils-pour-eviter-le-stress-a-lheure-du-coronavirus> attentia, feeling good works great, Télétravail et vacances scolaires : 4 conseils pour éviter le stress à l'heure du coronavirus

Section 2 : L'impact de la crise du Covid-19 :

Ce confinement nous aura permis d'accélérer la pratique du télétravail et renforcer son acceptation par le management. Maintenant que l'on sort de ce confinement les questions se posent sur la manière de gérer le retour à une organisation « normale ». Après avoir fait le bilan de la manière dont cela s'est passé pour les acteurs, l'organisation, la performance, des questions demeurent sur l'évolution de la pratique managériale, en intégrant tout ou en partie le télétravail. Les éléments dont on peut prendre en compte sont (le changement de paradigme et le renforcement de la confiance partagée)¹.

1) Au niveau économique et sociétal :

La crise sanitaire du coronavirus et son impact économique et sociétal a agi sur nos organisations comme un révélateur et un amplificateur des faiblesses et des pierres angulaires refondatrices. La crise hors norme de la Covid-19 a eu un effet considérable et inespéré². Elle a asséné un dur coup à l'économie. La situation est dramatique pour le secteur touristique, elle a entraînée la fermeture de nombreux sites. Ces conséquences sont différentes suivant les pays et à la manière dont elle les a touché.

a) L'aspect financier :

Elle a provoqué une crise humaine et sanitaire sans précédent. Le système financier a déjà subi un impact considérable et une intensification de la crise pourrait porter atteinte à la stabilité financière à l'échelle mondiale. Depuis le début de la pandémie, les prix des actifs à risque ont brutalement chuté³.

Du point de vue social, rester à la maison implique une augmentation des frais domestiques tels que le chauffage, l'électricité ... mais aussi probablement des frais annexes. Le choc économique liés à la crise, qui a

¹ D. Vercoestre, changement de paradigme et développement de la confiance. Coach des dirigeants

² P. Clerc, conseiller expert ; Ce billet est extrait du rapport d'un groupe d'élus et DG de... Étude et prospective, CCI France

³ <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2020/04/14/blog-gfsr-covid-19-crisis-poses-threat-to-financial-stability>, (le 14 avril 2020), Tobias Adrian et Fabio Natalucci, la crise de la COVID-19 menace la stabilité financière

des répercussions à la fois sur l'offre et la demande mais elle entraîne une contraction de l'économie mondiale, avec des effets dévastateurs sur l'emploi¹. Cet épisode pandémique a été douloureux. Il convient néanmoins de noter que les contraintes liées à la distanciation auront eu pour effet de mettre bon nombre d'entreprises face à leur homéostasie organisationnelle, entendons par là leur manque de créativité et de culture adaptative face à un événement intrusif et imprévisible².

Il y a la faillite de la responsabilité sociale de l'entreprise, la remise en cause de l'éclatement irresponsable des chaînes de valeurs, la faillite corrélative du « juste-à-temps » réduit à de l'optimisation financière, la faillite du New Public Management qui a étouffé les possibilités de mettre en œuvre les missions régaliennes de l'Etat, la faillite à venir d'un certain nombre de business Schools,

La fin du tourisme universitaire des enseignants-chercheurs (réduction drastique de budgets de déplacement), la gestion des ressources humaines, la question des compétences et en matière organisationnelle il y a l'expérience du télétravail qui a pour conséquence une nouvelle forme de putting out system³.

b) L'isolement professionnel :

L'isolement professionnel et social a un impact majeur sur la qualité de vie du télétravailleur. L'isolement professionnel est un problème majeur soulevé par le travail à distance qui affecte fortement l'employé et sa qualité de vie. Il existe un autre type de relations tout aussi important et essentiel à la vie en société et qui ne peut se développer dans le cadre du télétravail soit la création de groupes et de communications informels. Une bonne partie des conversations engagées sur le lieu de travail n'ont pas rapport à l'activité professionnelle et ont lieu au sein du groupe informel. La qualité de vie au travail pour le télétravailleur est donc une combinaison

¹https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_fren_ch.pdf; Note de synthèse : Le monde du travail et la Covid-19 juin 2020

² R. Delaye-Habermacher, la distanciation ou la schizophrénie du B2B. IMSG, Genève, propédia, Paris

³ Pr Y. Pesqueux, relocalisation, RSE, NPM et compagnie... Professeur du CNAM – Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation », Hesam Université

des ingrédients composant la qualité de vie professionnelle et personnelle. Le télétravail nécessite une fusion entre travail et vie familiale¹. Il est donc important de voir comment les deux domaines interagissent et affectent les résultats individuels tels la productivité et la satisfaction.

c) Le besoin d'accomplissement personnel :

Qu'est-ce que l'accomplissement de soi ? C'est devenir soi. On ne naît pas soi, on le devient s'accomplir, c'est faire de sa vie son chef d'œuvre. Il est lié à l'épanouissement, tel que la plénitude, la maturité, l'exubérance, l'expansion, la perfection, l'ampleur, l'éclat, le grandissement, la joie, l'achèvement, se réaliser est devenir soi-même (pleinement). Le développement personnel représente un ensemble de pratiques ayant pour finalité la redécouverte de soi pour mieux vivre, s'épanouir dans l'existence. Il permet de s'adapter à l'environnement, à les rendre plus performant dans un contexte donné, de valoriser leur image.

L'employé ressent, en général, de la satisfaction professionnelle lorsqu'il peut étendre ses connaissances, sa compréhension, exprimer sa créativité ou bien la développer. L'estime de soi se manifeste par la fierté ou non d'être qui nous sommes, elle est la conscience de la valeur personnelle qu'on se reconnaît dans différents domaines ».

Les cibles les plus concernées par l'accomplissement de soi la famille (52%), les enfants (48%), la santé (47%), l'amour (35%), les amis (29%), les loisirs (24%), l'activité professionnelle (21%)². Les domaines de l'accomplissement de soi (le travail, la société, la santé, la famille, l'amour, le savoir, les loisirs). Les individus vont avoir des projets qui seront alors leurs principales sources d'accomplissement.

¹ ZHU, Xiumei, advisor Dr. Sherry M.B. Thatcher. Productivity and satisfaction of home- based telecommuter. A Project Report Submitted to the Faculty of the department of Management Information Systems, The University of Arizona, Automne 2002.

² T.N.S Sofres 2004 « Les français et le bonheur »

d) La motivation :

C'est un ensemble des actions, des opérations que l'on prévoit faire selon un ordre et des modalités déterminées¹. La motivation est l'ensemble des procédés psychologiques qui causent l'éveil, la direction, la persistance des actions volontaires axées vers un but. Elle a plusieurs facettes, elle est un phénomène individuel, elle est intentionnelle et le but de ses théories est de prédire le comportement². Il semble qu'il soit plus facile au télétravailleur de se motiver à travailler lorsqu'il est en télétravail plutôt qu'au bureau. Sergiovanni et Carver (1973) précisent que le besoin d'estime de soi constitue l'agent de motivation le plus puissant.

e) La santé :

Est un attribut important de la qualité de vie. La limitation des déplacements fait que l'acteur est moins exposée à la pollution. Le télétravail permet d'être moins stressés (moins de déplacements, travail dans un environnement familier ...). Le stress engendre une multitude de maladies aussi bien physiques que mentales (cancers, dépressions) qui nous handicapent et réduisent à néant la qualité de vie (professionnelle, personnelle).

Elle a un impact notable sur la santé mentale et l'aggravation des vulnérabilités (étudiants, personnes âgées, professionnels. Il est important de faire la distinction entre la souffrance (ou détresse) psychique et les troubles psychiques. Le premier aspect est un état de mal-être (symptômes d'anxiétés et dépressifs), le second comprend des perturbations émotionnelles. Son impact a des bouleversements sociaux qu'elle a entraînés du stress qu'elle a généré (l'inquiétude, l'anxiété). On reconnaît qu'il y a une dépendance et une influence des technologies numériques.

¹ Dictionnaire de la langue française, 1989, p.1 033

² J. Plourde, mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, le modèle intégré de la motivation, l'Université du Québec, Canada, Juin 1993, p. 03

2) Au niveau de l'entreprise :

La crise a des impacts néfastes tant sur la vie économique que sur celle des entreprises. Devant cette crise sanitaire qui a démontré le caractère fébrile des organisations. Ainsi donc, comme conséquences, l'on a pu observer :

1. l'utilisation massive des T.I.C, à travers le télétravail et la digitalisation ;
2. la réorganisation du travail ; cela a permis de dissocier les emplois ;
3. avec la distanciation physique qui doit être de mise dans cette lutte ;
4. la gestion optimale des coûts face à la baisse des activités ;
5. la gestion maîtrisée des ressources financières. Pour finir, elle a permis aux managers de revoir leur gestion globale, d'être plus proactifs¹.

Cette pandémie a été l'occasion pour les entreprises d'inventer en quelques jours des modes de fonctionnement et d'organisation totalement inédits depuis la mise en télétravail d'une partie plus ou moins importante de l'effectif jusqu'au démarrage ou au renforcement des ventes en ligne². La Covid-19 a aussi provoqué des bouleversements structurels dans beaucoup d'organisations. Ces sévices ont imposé une manière de se comporter et conséquemment une façon de travailler...à distance, à l'exception de certains secteurs en raison de la nature de leur activité. Au fil du temps, les effets meurtriers de la Covid-19 se dissipent à une échelle moins effrayante qu'initialement³.

Une transformation irréfléchie est en effet susceptible de produire un déplacement involontaire du cœur de métier, une mutation du paysage concurrentiel et un choc éventuel contre les acteurs de la Silicon Valley. La transformation digitale est une démarche puissante, à même de propulser l'entreprise dans un ailleurs stratégique, mieux vaut en conséquence s'y préparer...⁴.

¹ S. A. Tagbo, Covid-19 : Une aubaine pour les entreprises. Délégué Général d'Afrique Pesage Guinée SA., Juriste-Ingénieur des R.H

² C-H. Besseyre des Horsts, quel changement suite à la pandémie ? Sachons rester modestes !, professeur Emérite à H.E.C Paris, Président de l'A.G.R.H

³ Management post-Covid-19 : un alibi pour goupiller la proximité. Nicanor BLEY, DRH de la banque populaire se la Cote d'Ivoire, Abidjan

⁴ R. Zerbib, Enseignant-chercheur, Les écoles de commerce face à la transformation digitale.

Enseignant-chercheur HDR au Lara/ICD Business School, Rédacteur en chef Adjoint, La Revue des Sciences de Gestion

Un protocole de gestion du « risque Covid » est à mettre sur les lieux de travail des entreprises, qui continuent à travailler, pour mieux adapter leurs dispositifs d'hygiène. Il servira aussi, après le déconfinement, à toutes celles qui seront autorisées à reprendre leurs activités. La crise les a placées face à une situation d'incertitude et de complexité¹. Elle a provoqué une compréhension du rôle humain en transfert de connaissances

La crise sanitaire (la Covid-19) a mis en lumière de nouvelles façons de voir et d'analyser le monde : le travail, la technologie, le management, la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises d'une façon plus générale. Cette crise a donc permis de créer un sentiment d'urgence et faire appréhender la nécessité de changer. Au niveau changement organisationnel, réinventer l'organisation est nécessaire, ce changement peut être ainsi, radical ou continu.

La gestion du changement est conditionnée la légitimité, sous toutes ses formes (pragmatique, cognitive et morale). L'entreprise est obligée de se rompre rapidement avec les anciens modèles. Dans la perspective d'une bonne gestion du management. Le manager doit maîtriser les principaux codes et particularités de changement tout en prévenant et limitant les risques psychosociaux intenses qui peuvent être provoqués².

a) Au niveau de l'organisation du travail :

Cette crise, au niveau de l'organisation du travail, a accéléré un changement qui était déjà bien amorcé : celui de l'utilisation des outils en ligne et la nécessité d'évoluer vers une organisation plus agile. On peut néanmoins anticiper que le télétravail va continuer son accélération, les contrats de travail vont s'organiser vers des formes de mandats et de contrat de durée à déterminé plus fréquent ; un renforcement de la prophylaxie va devenir concret et entraîner des procédures ; la mise en place des chaînes d'approvisionnement « pandémique-résistante » est très

¹ Pr M. Bonnet, développer une ingénierie de l'intelligence collective pour faire face à l'incertitude. Professeur Iseor, I.A.E Lyon, Université Lyon 3

² A. Jahmane, la nécessité de la présence d'un collaborateur-acteur comme leader du changement. Enseignant-chercheur, Chaire I.P.A.G, « Entreprise Inclusive », I.P.A.G Business School

probable ; les critères de performance (KPI) vont se concentrer sur la valeur ajoutée de l'employé pour s'éloigner du temps de travail. Il reste donc à savoir ce que cette crise aura changé en nous afin que le monde de demain ressemble à nos souhaits d'aujourd'hui¹.

A l'heure des économies auxquelles les entreprises vont être confrontées, de la réduction nécessaire de l'emprunte carbone, la recherche d'efficacité sera de mise et la réduction des déplacements une aubaine irrésistible². La pandémie de Covid-19 et les mesures de confinement ont représenté un défi en terme d'organisation et de coordination du travail, en particulier pour les entreprises dont les activités ou le fonctionnement reposaient le moins sur les T.I.C. Le travail à distance peut représenter un modèle séduisant en termes d'organisation mais il comporte les défauts de ses qualités. Son efficacité dépend de l'aisance des employés à utiliser divers outils informatiques, ainsi qu'à se coordonner sans pouvoir se rencontrer³.

Cette crise bouleverse ainsi, en plus des habitudes personnelles et sociales, les dispositions et relations professionnelles. Le travail collaboratif à distance encadré est une forme d'organisation du travail. Elle nécessite donc la mise en place d'un cadre consensuel, l'acquisition et l'utilisation d'outils et T.I.C, l'accompagnement des acteurs à sa mise en œuvre⁴.

L'an 2020 aura bouleversé le travail. Alors que le télétravail s'est imposé comme incontournable. Sur toutes les lèvres, le mot télétravail est revenu en force avec le confinement. Depuis, le protocole impose comme une règle à part (les agriculteurs, les postiers, les commerçants...). Il est lié à l'essor récent et fulgurant du numérique, l'histoire du télétravail s'est apparentée jusqu'à présent à une course de lenteur.

¹ P. Pache, comment l'entreprise s'organise pour éviter de tousser. Psychologue, EDDBA IMSG, Genève, Suisse

² C. Doguet, Un travail à distance imposé, mué en catalyseur de digitalisation. Directrice des Ressources Humaines Groupe Eugene Perma

³ G-E. Jacquet, les limites du télétravail. Enseignant à l'International Management School Geneva Crise et performance collective

⁴ A. Koulibaly, à l'épreuve de l'adoption du télétravail dans les organisations ivoiriennes : le nécessaire management par la confiance. Sié Azaria, directeur associé, Afrique Experts Consultants

Le télétravail n'est pas une totale panacée, il est là pour de bon¹. La situation épidémiologique demeure grave, et les nouveaux variants posent des défis supplémentaires. Les dirigeants ont appelé à maintenir des restrictions fermes tout en accélérant les campagnes de vaccination pour faire face aux défis supplémentaires posés par la propagation de variants plus contagieux. Au plan sociopolitique pour Edgar Morin « il est clair qu'une situation exceptionnelle appelle des mesures exceptionnelles et qu'une situation d'urgence appelle des mesures d'urgence » ; le risque est le retour aux « états néo-autoritaires »².

Le télétravail rend moins perceptible le long terme et découpe le présent en autant de séquences de travail (discontinues, entrecoupées de sollicitations numériques perturbatrices)³. Les monades sont reliées par l'échange des regards et de la parole⁴. Le télétravail imposé suite au confinement cache des inégalités entre les femmes et les hommes car les femmes occupent souvent des postes qui ne peuvent pas être exercés à distance des assistantes maternelles, des caissières, des techniciennes de surface, des infirmières, des aides (soignantes, à domicile), sages-femmes, etc.). Ces métiers à prédominance féminine sont exercés dans le secteur du service et ils sont aussi sous-payés. Les économistes ont à nouveau tiré la sonnette d'alarme pour la mise en place d'une équité salariale afin de revaloriser ces métiers⁵.

b) L'environnement du télétravail :

Il devrait permettre de bénéficier d'un environnement adapté, calme et tranquille permettant au télétravailleur de travailler dans de meilleures conditions qu'au bureau, conditions qu'il est d'ailleurs à même de contrôler et de faire évoluer à sa guise pour améliorer son bien-être.

¹ R. Vézina ; le télétravail à l'heure du coronavirus

² Professeur Assya Khat, se repenser dans l'urgence à l'aune des changements de crise : entre actions et réflexions ! Université d'Oran 2, Algérie

³ N. S. Theret, la maïeutique à l'heure de la Covid-19. Directrice éditoriale des éditions Foucher

⁴ B. Leibniz Citation sur les monades sont reliées les unes aux autres par l'échange des regards et de la parole

⁵ C. Naschberger, Dr., Pr Audencia, le monde d'après sera-t-il ... plus inclusif ?, Département Management

c) Les défis majeurs de l'entreprise

Les défis majeurs qui sont autant de changements en perspective, se posent à elle (infrastructurel pour lui permettre d'évoluer dans un écosystème numérique fiable ; culturel pour la transformation endogène des comportements en vue de légitimer le distanciel dans la relation de travail ; enfin structurel pour intégrer l'informel dominant. L'investissement en capital immatériel est ici nécessaire car il apporte les leviers technologiques et les compétences utiles au succès de la transformation organisationnelle post-Covid-19¹. Les plus vulnérables, et à s'engager avec l'État pour répondre aux besoins sanitaires et financiers immédiats des travailleurs².

La pandémie mondiale du nouveau coronavirus a changé la donne pour notre quotidien. Du jour au lendemain. Elle amène son lot de préoccupations. La conciliation entre travail et vie personnelle peut poser des défis notamment en raison des contraintes. Le soutien aux proches vulnérables, la crainte d'être atteint de la Covid-19 et de la transmettre à des membres de sa famille, des répercussions financières sont aussi au nombre des inquiétudes ressenties. Il a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques. Les impacts de la crise ont été très forts. Elle a conduit à repenser les structures. Elle a été sans aucun doute un cheval de Troie inédit pour la transition numérique.

Le monde entier vient d'être secoué par une crise sanitaire mondiale, Covid-19, qui continue à faire des ravages non seulement dans le plan sanitaire, mais, elle défie sérieusement tous les systèmes mondiaux dans le plan social, politique, militaire, économique et financier. Divisé autrefois en deux blocs, socialiste et capitaliste, le monde a connu une répartition géographique continentale des Etats (U.S.A, U.E, UA...). Ce qui semblait être une organisation idéale pour mieux gérer les flux d'information, des finances et des ressources humaines. Malheureusement, tous les systèmes

¹ M. N. M'Bouna, Maître Assistant des Universités, la digitalisation : le défi de l'entreprise africaine post-Covid-19. Maître Assistant des Universités Cames, Institut National des Sciences de Gestion, Libreville, Gabon

² Pr. A. Cherkaoui, à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Les entreprises marocaines à l'épreuve de la Covid-19 : quelles actions responsables au profit des collaborateurs ? – Ain Chock, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

organisationnels se sont révélés fragiles au sein de plusieurs Etats, elle induit des changements organisationnels¹.

Elle a eu des impacts sur les acteurs de tous bords. Les entrepreneurs déjà fragilisés sur le plan professionnel, elle a accentué des pratiques qui ont été cependant révélées certaines opportunités, comme le développement des outils de télétravail de plus en plus acceptés et utilisés par les clients, prestataires et autres professionnels. L'un des secteurs ayant subi le plus de désagréments est l'entreprise car cette crise a fortement impacté sur leurs performances (employabilité, mobilité et la productivité)².

La crise sanitaire et le confinement ont fait sauter des verrous en matière de télétravail : alors qu'une proportion de 15 à 20 % des salariés travaillant dans l'emploi tertiaire bénéficiait des accords en vigueur, c'est la totalité des salariés des fonctions support, de leurs managers et de leurs dirigeants qui ont pratiqué le télétravail à plein temps³. La crise suscitée par la Covid-19 a bouleversé les pratiques et plutôt qu'espérer un improbable retour à la normale et de décrire les processus de résilience mis en œuvre intéressons-nous aux changements durables de trajectoires autrement dit à l'hystérésis positive (Bourdieu)⁴.

Elle est encore plus petit, il est même invisible et vient aussi de le démontrer en terrassant les géants de la planète. Mieux, il a provoqué la débandade partout et a réussi à faire dormir le monde en plein jour. Et ce faisant, il a induit des impacts considérables dans tous les domaines imposant des changements sans exception⁵. Elle a révélé au grand jour les conditions de vie et de travail. Les conditions de promiscuité ont causé une explosion de cas de contamination. On s'est mobilisé pour affirmer le caractère essentiel de ces travailleurs étrangers et s'est attaché à améliorer

¹ H. J-P. Mabilia, Covid-19, un mal nécessaire. MSG Pointe-Noire, république du Congo

² B. L. Kouayep, de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la responsabilité Sanitaire des entreprises, dans le contexte africain. Enseignant-chercheur HDR, Directeur de l'ESCG-ISTEC –Yaoundé, Cameroun

³ M. Deluzet, le télétravail exigera des managers agiles. Délégué Général Observatoire Social International O.S.I

⁴ M. Dupont, l'inconcevable retour en arrière des organisations ou l'obligation de changer de trajectoire ! Université Paul Valéry, Montpellier 3

⁵ Dr. J. K. I. Egbeto, Covid-19 : l'odyssée de la victoire de l'infiniment petit sur les dispositifs organisationnels puissants. Président/ Investek Group, Lomé, Togo

leurs conditions de vie. Ce sera le véritable test et il n'est pas gagné d'avance¹.

La vision qu'a le télétravailleur de son travail, elle a un impact important sur sa qualité de vie puisque au départ l'employé qui opte pour le télétravail a une conception particulière de sa notion et aspire à d'autres conditions de vie. Cela lui permet d'être plus productif, de produire un meilleur service. Le bureau doit respecter les normes en matière d'ergonomie.

Il devrait avoir une pièce réservée pour travailler mais ça n'est souvent pas possible. Être bien installé est important pour bien travailler ainsi que pour la santé et le bien-être. En obligeant toutes les entreprises, lorsque cela est possible, à passer en télétravail ou en contribuant à l'adoption de nouveaux outils numériques, la crise sanitaire que nous traversons sert de test à de nouvelles façons de travailler².

Le télétravail est comme soutien de l'activité, le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser³. Il est d'abord un travailleur à distance, Il n'est pas nécessairement connecté en permanence à un réseau informatique. Il implique le découplage de l'exercice de l'activité⁴. Il affecte la structure du travail et du contrôle⁵. Le lieu, l'autonomie, la confiance, la formalisation de l'arrangement sont nécessaires dans la vie active.

¹ Pr. Cedomir Nestorovic, travailleurs essentiels et pourtant invisibles à Singapour. Professeur de management à l'ESSEC Asia Pacific, Singapour

² J. Nzongang, A. T. Nimpa, redéfinir les pratiques de travail par la diffusion d'une culture de coopération. Agrégés en Sciences de Gestion, Centre d'Études et de Recherche en Management et Économie (CERME), Université de Dschang- Cameroun

³ C; F. Kettering, citation

⁴ S. Tietze, (2002). When 'work' comes 'home', Coping strategies of teleworkers and their families, *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 385-396.

⁵ P. Edwards, J. Geary, & K. Sisson, (2002). New forms of work organization in the workplace: Transformative, exploitative, or limited and controlled? In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Eds) *Work and employment relations in the high performance workplace*. London : Continuum, pp. 72-119.

Section 3 : Les enjeux du télétravail face à la pandémie :

Le véritable enjeu du télétravail consiste dès lors en la capacité de gestion de la déspatialisation qu'il induit (distance liée à l'éloignement du travailleur)¹. Le salarié exécute la majorité de son contrat de travail à son domicile en se rendant de temps en temps dans les locaux de l'entreprise. L'augmentation du niveau d'éducation a favorisé l'utilisation du P.C et de logiciels plus ou moins complexes par un pourcentage croissant de la population².

Nous pouvons en parler, le télétravail, plutôt à la mode ces dernières années, peu appliqué et basé sur une démarche volontaire avec un impact positif sur la motivation au travail... oui ce « télétravail » nous a été imposé dans le cadre d'une crise sanitaire afin d'assurer notre sécurité et notre santé. Nous l'avons observé et vécu dans tous types d'organisation et dans le cadre d'un travail en mode dégradé³. On montre que l'utilisation excessive d'outils de communication telle que l'Internet isole l'individu et la société de tous rapports sociaux nécessaires à leur épanouissement⁴. La plupart des études confirment que le télétravail offre des avantages aux employeurs et aux travailleurs.

1) Les enjeux du télétravail sur l'individu :

- Pas de déplacement (moins de dépenses, plus de temps),
- Optimisation de l'espace de travail,
- Augmentation de la productivité⁵.

Pour l'employé c'est l'autonomie comme bon lui semble (confort à domicile). La hausse de la qualité de vie (efficace). Une conciliation entre le travail et la vie de famille car il peut s'occuper d'eux, un gain dans le transport. On dépasse les restrictions de déplacements/réunions (téléphonie

¹ L. Taskin, (2003) Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. Gestion 2000, vol. 2/03, pp. 113-125

² UNESCO, les T.I.C et l'éducation dans le monde : tendances, enjeux et perspectives

³ Pr. R. Fouchet, le distanciel : une ressource inhumaine ? Professeur Aix Marseille Université

⁴ Baruch, Yehuda (2001). The autistic society. Information & Management, Received 27 January 1999, Received in revised form 30 November 1999, Accepted 12 January 2000, no 38,2001, p. 129-136.

⁵ S. Lessard, Conseil en développement organisationnel et en ressources humaines Martine Lafrance, gestionnaire d'initiatives en ressources humaines, TECHNOCCompétences, Guide d'implantation du télétravail en entreprise

mobile), le matériel est peu coûteux et une communication rapide. Pour l'employeur c'est la réduction des frais (loyer, électricité, chauffage, matériel).

On peut engager des personnes handicapées et enfin un management plus simple et plus efficace rend plus autonome. Il représente une opportunité méconnue comme la fréquence du télétravail parce qu'il peut être partiel ou total et il peut constituer un mode d'organisation habituel¹. Elles tendent pour la plupart à améliorer la qualité de vie (les horaires de travail flexibles, la réduction du temps passé dans les transports et plus de temps à passer en famille.

Le télétravail apporte une réponse aux problèmes et se traduit par des gains comme (la réduction du stress, un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée, une liberté d'organisation, des conditions favorables au travail, des gains en pouvoir d'achat). Il est cependant loin d'être la panacée. Il comporte des avantages et des inconvénients. L'obstacle majeur est l'isolement social.

Les risques majeurs sont (l'isolement des salariés, le conflit entre la vie privée et la vie professionnelle, le contrôle difficile des heures de travail). L'isolement est le fait de se sentir livré à soi-même (surtout le sentiment accentué en chômage partiel et télétravail) ou les conditions de travail provoquées par l'épidémie, et qui ne conviendraient pas à tous.

La crise sanitaire a fait naître (ou a renforcé) une grande incertitude quant à l'avenir². L'obligation d'être autonome (pas d'horaire ou de supérieur). La sensation de louper des opportunités. Le phénomène lié au télétravail est le sentiment de solitude des acteurs³, l'absence de toute mobilité géographique, le besoin d'un lien virtuel collectif est bien

¹ A. Alidoro consultant, personnalisez la gestion de vos ressources humaines, fiche pratique, le télétravail

² Dossier spécial, cohésion et rapport au travail à l'heure du Covid

³ D. Monien, mémoire de DEA de droit social, le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ? Université de Lille 2, faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, année universitaire 2001 - 2001

caractérisé, les difficultés sont liées à l'éloignement et parfois aux manques d'initiatives (la communication).

a) Les avantages sociétaux du télétravail :

L'enjeu est basé sur l'environnemental. Il permet d'éviter les déplacements, la réduit la pollution. Il implique de revoir l'aménagement du territoire. Il permet aussi de créer des emplois (personnes handicapées ou les femmes). Il a des impacts sur l'environnement, la productivité des employés et leur qualité de vie. Il est un compromis idéal entre vie professionnelle et familial. Il est un mode d'organisation du travail pour gérer ses avantages.

b) Les inconvénients sociétaux du télétravail :

Sont (la supervision est difficile à réaliser, la baisse de l'esprit d'équipe, la sécurité informatique et sa confidentialité. Les enjeux économiques avant tout la réduction des coûts (frais de déplacements et de restauration) et l'augmentation de la productivité (conditions de travail satisfaisantes). L'efficacité est due à une réorganisation des tâches afin d'éviter les pertes de temps (ils plus satisfaits), la réduction de l'absentéisme.

Pour les entreprises¹, le télétravail est d'abord et avant tout un moyen qui leur permet d'élargir leur vivier de travailleurs qualifiés; de limiter les effets de contagion (les employés malades pouvant poursuivre leur tâche hors du lieu de travail habituel) ; de réduire leurs coûts, notamment immobiliers, résultant de la nécessité d'avoir des locaux vastes ; d'accroître la productivité; de réduire leur consommation d'énergie (carbone) ; se conformer aux prescriptions législatives sur l'emploi des personnes handicapées et vulnérables ; réduire l'absentéisme et le taux de roulement tout en améliorant leur moral ; affiner les stratégies de pérennité ; mieux gérer les activités qui chevauchent plusieurs fuseaux horaires ; et d'accroître leur capacité d'adaptation culturelle. Pour leur part, ils peuvent mieux équilibrer leur vie professionnelle et familiale ; réaliser des

¹ B.I.T (Bureau International du Travail), département des politiques sectorielles, document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des T.I.C et des services financiers (Genève, 24 - 26 octobre 2016)

économies sur les (achats, la réduction du temps de déplacement ; et réaliser des économies liées au fait d'éviter les navettes.

Les télétravailleurs sont exposés aux risques comme la perte d'autonomie lorsque l'employeur met en œuvre un contrôle, un sentiment d'isolement, des problèmes psychosociaux ; l'absence de protection des conditions de travail. Pour les femmes qui travaillent à domicile, le risque d'une double charge, les responsabilités familiales se surimposent au travail.

Le tableau ci-dessous résume certains des avantages, inconvénients, perspectives et difficultés potentiels du télétravail pour les organisations, les travailleurs et la société dans son ensemble. Cette liste est purement indicative et ne se veut pas exhaustive. Elle donne néanmoins aux entreprises et aux travailleurs une bonne idée des aspects, positifs comme négatifs, qu'ils peuvent attendre du télétravail.

FOR AUTHOR USE ONLY

**Tableau n° 05: Les retombées potentielles du télétravail :
Perspectives et avantages ; difficultés et inconvénients**

	Avantages et perspectives potentiels	Difficultés et inconvénients potentiels
Société ¹	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement - Utilisation moindre des infrastructures Collaboration. - Meilleure préparation aux catastrophes - Avantages pour les personnes handicapées 	
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des frais - Augmentation de la marge - Réduction du roulement - Extension du vivier de talents - Peu coûteux, avantageux 	<ul style="list-style-type: none"> - Structure de dépenses - Accroissement des demandes liées aux TI - Problèmes de sécurité - Impraticabilité (fonctions) - Relative perte de contrôle
Travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du temps et coûts - Flexibilité des choix de vie (temps consacré à la famille) - Autonomie accrue - Satisfaction professionnelle - Réduction du stress - Réduction des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Délimitation travail-famille - Risque de conflits de vies - Travail durant les congés - Difficulté à se déconnecter - Isolement - Perte d'occasions

Ces avantages, inconvénients et les difficultés valent pour l'ensemble de l'économie. Certains chercheurs ont tenté de chiffrer les gains résultant des avantages potentiels du télétravail, il est impossible d'extrapoler les estimations à différents pays. Le télétravail est plutôt un phénomène masculin, avec environ 8,1 et 5,8 pour cent, respectivement, d'hommes et de femmes télétravailleurs².

Certains soutiennent que le télétravail devrait être discuté dans le cadre de cette convention³, alors que d'autres font valoir que le (travail à domicile,

¹ S'agissant des inconvénients potentiels pour la société, certains auteurs suggèrent que le télétravail pourrait favoriser l'étalement urbain, parce que les personnes qui télétravaillent régulièrement peuvent résider plus loin de l'établissement de leur employeur. D'autres considèrent que le travail à domicile peut renforcer la division sexuelle des tâches familiales, car il facilite la participation non rémunérée aux tâches familiales élargies.

² Eurofound: Le télétravail dans l'Union européenne (Dublin, 2010), réf. EF/09/96/EN (document de synthèse existant en français), p. 7.

³ V. Di Martino: The high road to teleworking (Genève, BIT, 2001), p. 107.

télétravail) présentent peut-être certaines caractéristiques communes, mais il est évident que le télétravail relie les travailleurs par voie électronique à leur employeur, alors que ce n'est pas nécessairement le cas pour le travail à domicile¹.

a) Les facteurs organisationnels :

Tableau n° 06 : Tableau récapitulatif des conséquences de l'autonomie sur le contrôle²

Les facteurs organisationnels	Les conséquences	Les références
- L'usage croissant des T.I.C conduit à un contrôle	- Renforcement du contrôle	- J.R. Aiello et K.G. Kolb, 1995
- La formalisation croissante des tâches alourdit le contrôle.	- Renforcement du contrôle	- J.R. Aiello et K.G. Kolb, 1995
- Le salarié est conduit à auto-réguler son activité.	- Allègement du contrôle	- S. Deffayet, 2002 ; I. Harpaz, 2002
- La responsabilité de la gestion du temps est transférée sur le salarié.	- Allègement du contrôle	- D.E. Baily et N.B. Kurland, 2002 ; I. Harpaz, 2002 ; V. Devos et L. Taskin, 2005
- Les tâches permettent de s'affranchir des contraintes.	- Allègement du contrôle	- J.-F. Chanlat, 2003 ; N.B. Kurland et D.E. Baily, 1999

¹ La convention no 177, la distinction entre le télétravail effectué au domicile et le travail à domicile.

² M. Pontier, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion (1) :31.

b) Les facteurs liés au télétravailleur¹ :

Tableau n° 07 : Les facteurs liés au télétravailleur

Les facteurs liés au télétravailleur	Les conséquences	Les références
La recherche de légitimité le conduit à multiplier les contacts avec son employeur ou supérieur.	Renforcement du contrôle	L. Taskin, 2003
La confiance nécessite des interactions à distance et une mise à l'épreuve de la fiabilité.	Renforcement du contrôle	S.L. Jarvenpaa et D.E. Leidner, 1999 ; M. Reed, 2001
Des modes d'évaluation spécifiques doivent être définis.	Renforcement du contrôle	A. Karsenty, 1994 ; M. Reed, 2001
L'encadrement devient qualitatif.	Renforcement du contrôle	S. Deffayet, 2002
Le style de management s'oriente davantage sur les résultats.	Allègement du contrôle	U. Konradt et al., 2003 ; K. Daniels et al., 2001
Il est responsabilisé au sujet de sa carrière et de ses compétences	Allègement du contrôle	B. Galambaud, 2001

c) Les avantages individuels du télétravail :

- il peut être un atout pour susciter la motivation en l'absence de supervision directe, c'est une marque de confiance (des supérieurs).
 - La réduction du stress peut accroître la satisfaction.
 - Les salariés peuvent être concentrés sur leurs tâches.
 - il y a une économie de temps et d'argent, il permet de réduire leur temps.
- Les avantages mis en avant sont une souplesse, une plus grande autonomie et responsabilisation, une meilleure efficacité grâce à un engagement plus fort et une meilleure conciliation. Le télétravail pourrait donc s'imposer comme une modalité de collaboration à part entière. La qualité des connexions et un espace dédié au domicile avec une organisation familiale adaptée. Elle pose deux questions essentielles à l'entreprise : le risque d'étiollement du lien social et du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce n'est donc pas gagné !².
- L'augmentation du temps passé en famille,
 - L'augmentation du temps réservé à la vie personnelle,
 - La conciliation travail-famille,

¹ M. Pontier, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », La Revue des Sciences de Gestion (1):31.

² Pr. T. Sibieude, la généralisation du télétravail : avancée sociale majeure ou fausse bonne idée ? Professeur, ESSEC Business School

- L'accroissement de la motivation des employés,
- Une plus grande autonomie,
- Une satisfaction des employés vis-à-vis du travail,
- Une diminution du stress,
- Un meilleur état de santé,
- La flexibilité apporté une amélioration des conditions de vie, répondre aux attentes et aux besoins, meilleur contrôle des horaires, gestion du temps).

d) Les inconvénients individuels du télétravail :

On cite l'isolement et du stress (confrontation et réticence vis-à-vis aux T.I.C), la dégradation de l'état de santé due au travail sur écran et de l'équilibre entre le travail et la vie privée (les télétravailleurs ne sont pas préparés) davantage d'heures travaillées,

FOR AUTHOR USE ONLY

Tableau n° 08 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients du télétravail¹

Facteurs	Entreprises		Employés	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Econo- mique	Réduction des coûts Accroissement de la productivité Hausse flexibilité de l'activité		Réduction des déplacements Accroissement de la productivité Impacts sur l'environnement	
Profes- sionnels	Augmentation de la rétention difficile Image positive d'entreprise moderne Baisse de l'absentéisme et du turnover	Contrôle plus difficile, Hausse du contrôle et de la régulation Diminution de l'implication de la loyauté Socialisation problématique des nouveaux entrants Communication Plus difficile Difficulté de management Remise en cause de l'équipe de travail	Flexibilité des horaires Accroissement de l'autonomie dans le travail Hausse de l'efficacité Hausse de la motivation Diminution du stress lié au travail	Isolement social Opportunités de carrière et de développement moindres Sécurité juridique Difficulté à s'auto-motiver Manque d'information
Familiaux			- Meilleure conciliation vie/privée/vie professionnelle professionnelle	Conflit entre privée et
Techniques	- Transformation de flux de communication	- Difficultés techniques liées à l'équipement nécessaires		

¹ A. C. Lauri, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences du Travail, le télétravail, confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ? Etude de cas au sein du S.P.F Finances, p.88, faculté des sciences sociales, université de Liège, Année académique 2015-2016

Ce tableau synthétique a été fondé sur les auteurs comme Bobillier-Chaumon; Dambrin; Mello; Pontier et Taskin. Il reprend les avantages et les inconvénients que peut générer le télétravail (l'entreprise et l'employé).

2) Les enjeux du télétravail pour l'employeur :

a) Les avantages pour l'employeur :

Le principal avantage est la productivité accrue suite à une diminution des distractions environnant les télétravailleurs ainsi qu'un gain de temps de travail désormais consacré aux activités professionnelles et non dans le trafic.

b) Les inconvénients pour les entreprises :

L'inconvénient concerne la sécurité et confidentialité informatique lors de la transmission des données (l'accès au poste et les données, un logiciel permettant d'encrypter les données, la confidentialité des données envoyées par e-mail. Le téléphone mobile est l'outil de communication le plus important. L'arrivée de la troisième génération a mis à la disposition du grand public (NIT DoCoMo). Dans les entreprises, en effet, la fonction vidéo peut être essentielle.

3) Les limites pour l'organisation :

Plusieurs auteurs émettent certaines limites concernant les avantages que peuvent apporter le télétravail. Afin que le télétravail soit pleinement réalisé, l'entreprise doit s'assurer que les employés qui pratiquent cette forme de travail soient autodisciplinés, motivés et capables de gérer décentement les distractions potentielles qui peuvent se présenter. Il doit s'assurer que chaque télétravailleur possède les T.I.C nécessaire et suffisante pour assurer à distance un travail productif. Certains refusent d'implanter le télétravail dans l'entreprise¹.

4) Les limites pour les employés :

Sont le risque d'isolement du télésalarié, le manque d'information, l'équilibre vie privée et vie professionnelle peut à l'inverse devenir un

¹ M. Jeffrey, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(4):247.61.

danger. Un risque d'isolement social se voit contraint d'apprendre à se débrouiller seul en tentant de conserver un lien social avec l'entreprise mise à distance¹. Une distinction vie privée et vie professionnelle, il est tantôt considéré comme un avantage tantôt comme un inconvénient. Le télétravail peut être dévoilé comme un outil de conciliation entre les deux sphères. L'employeur a l'obligation de fixer un horaire défini durant lequel il pourra joindre le salarié. Il s'avère pourtant que ce respect de la vie privée est mis en danger dès lors que le lieu du domicile est devenu le lieu de travail².

Le télétravail est courant, de plus en plus répandu, il n'est pas rare en effet de travailler une ou deux journées par semaine depuis son domicile, même quand on est collaborateur. Il permet de suivre les projets, d'améliorer la productivité et de communiquer par l'usage des T.I.C et d'amener le travail aux travailleurs³. La dématérialisation des lieux de travail restructurent les conditions du travail, les rapports et sa représentation abstraite et reconfigurent les organisations dans leurs dimensions spatio-temporelles⁴. On le constate, le télétravail peut être une solution à la condition de ne pas négliger les risques qu'il induit y compris au niveau psychosocial, entre isolement et addiction.

Les problèmes liés au télétravail ou travail à domicile sont :

- la conception du poste de travail (ergonomie et environnement),
- la planification et la répartition du travail,
- le fait de travailler seul (fournitures de bureau, frais etc.),
- les accidents du travail et à la santé et la sécurité au travail.

Les recommandations ergonomiques pour l'installation d'un bureau :

- Les exigences de santé et de sécurité.
- Un bureau approprié (ordinateurs, tél, etc.).

¹ M-É. Bobillier-Chaumon, 2003, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, (2) :161.

² I. Desbarats, 2013, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail », *Les Cahiers de Droit* 54:337.1035.

³ N.B. Fairweather, (1999). *Surveillance in employment: The case of teleworking*, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n° 1, pp. 39-49.

⁴ R. Reix, "systèmes d'information et management des organisations", Vuibert gestion, Paris (1995)

- L'espace de travail est bien rangé.
- L'éclairage est ajusté convenablement.
- Le niveau de bruit peut être réduit.
- La ventilation et l'air sont adéquats.
- La température est adéquate.

Les recommandations concernant la charge de travail :

Les tâches, les attentes et les échéances devraient être déterminées et acceptées.

Les enjeux de sûreté et de sécurité associés au télétravail :

Un bureau à domicile devrait offrir le même niveau de sûreté et de sécurité que celui dont un employé bénéficierait dans un bureau conventionnel.

L'environnement approprié pour un bureau à domicile :

- Un endroit où il est facile de se concentrer
- Un niveau de sécurité conforme aux exigences
- Une ligne ou téléphonie cellulaire appropriée.
- Une connexion Internet par (câble, satellite)
- Ajuster la température, l'éclairage et de contrôler le bruit
- Une entente avec les membres de la famille

Les éléments qui figurent sur la sécurité d'un bureau à domicile :

- Protection contre l'incendie,
- Procédures d'urgence,
- Sécurité des installations.

La présentation des recommandations à l'employé d'un bureau à domicile :

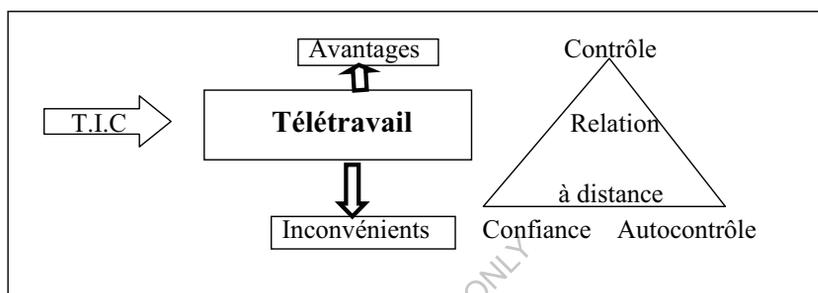
- Travailler dans un endroit précis.
- Commencer et terminer le travail à la même heure (routine),
- Avoir un rituel au cours de la journée.
- Maintenir un lien avec l'extérieur.
- Assister aux réunions virtuellement,
- Etre honnête avec soi-même.

On offre un régime de télétravail le plus importante est en matière de santé et de sécurité, On évalue l'entente de télétravail ?

- Respect des échéances,

- Productivité de l'employé,
- Progression des travaux,
- Disponibilité des appels,
- Conséquences pour le personnel,
- Maintien le service,
- Assister aux réunions¹.

Fig. n° 01 : Modélisation du concept de télétravail



Certains mettent en avant ces privilèges et vont jusqu'à le considérer comme un atout. D'autres se focalisent sur les inconvénients et restent dubitatifs quant à l'insertion de ce dernier au sein de la société². En effet, cette forme de travail a entièrement modifié les notions de temps (devenu continu) et d'espace (laissant davantage de liberté) des individus ; idée qui tend vers le principe de modulation mentionné précédemment. Il permet aux acteurs d'être autonomes sans contrôle. La communication omniprésente permet d'exercer un contrôle continu sur les télétravailleurs par le biais des T.I.C. Le télétravail est alors envisagé comme une forme de contrôle qu'on qualifierait de subtile voire invisible³.

¹ <https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>, centre canadien d'hygiène et de sécurité du travail

² A. C. Lauri, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences du Travail, le télétravail, confiance et autocontrôle : Alternative ou partenaires du contrôle à distance ? Etude de cas au sein du S.P.F Finances, p.21, faculté des sciences sociales, université de Liège, Année académique 2015-2016

³ G. Deleuze, 1990, « Post-Scriptum sur les sociétés de contrôle », PourParlers, Les Editions de Minuit, 240.47

5) Le télétravail à l'heure du coronavirus :

Dans le contexte de confinement lié à la pandémie, le gouvernement a imposé le télétravail comme étant le mode d'organisation du travail à mettre en œuvre dans les entreprises, dès lors que c'est possible. La survenue de la pandémie Covid-19 a obligé tous à mettre en œuvre cette organisation très rapidement et sans réelle préparation technique, organisationnelle et sociale¹.

Il a radicalement transformé les relations de travail et la Loi sur la santé et la sécurité du travail n'a pas été conçue pour répondre à toutes les questions qui se posent. Mais réussir à fonctionner demeure souvent un défi colossal, et le confinement lié à la crise aura joué un rôle de révélateur du niveau de maturité des organisations pour fonctionner en mode agile sur quatre dimensions le système d'information, pour autoriser le travail en mode ATAWAD (any time, any where, any devise)².

On s'interroge sur les changements induits par la crise sanitaire donc sur l'après demain en regardant les faits actuels. La fracture sanitaire entre les régions, les âges, mais également et surtout les modes de vie, les types de métier, donc les formations et le type d'emploi recouvre la ligne de la fracture sociale, financière, etc. Et suivant l'emploi vécu, le risque social, financier, sanitaire voire mortel face à une pandémie virale peut être analysé et prévu (professions exposées et abritées)³. L'adaptation à ce nouvel environnement fut rapide, même pour les néophytes du travail à distance.

La crise sanitaire mondiale liée au coronavirus est venue bouleverser le monde des organisations et soulève de nouvelles questions de management. Des questions quant aux modes de travail pour tirer les leçons d'une expérimentation à large échelle du télétravail et de ses incidences sur le développement de nouvelles compétences en agilité et en capacité de changement, sur la qualité de vie au travail et l'hyper-connectivité, sur la

¹ M. Quemener, Avocat général près Cour d'appel de Paris, Dr. en droit. C.E.A.C.C (compagnie des experts agréés par la cour de cassation)

² P. Castilla, Covid-19 : révélateur du niveau de maturité des organisations face aux défis du XXI^e siècle. Corporate programs Designer, ESSEC, Executive Education

³ A-M. Fray, un changement en prépare un autre. Secrétaire générale de l'I.A.S

conciliation entre vie personnelle et professionnelle, ou encore sur les questions d'égalité professionnelle dans ces modalités virtuelles et à distance¹.

a) Le management traditionnel :

On distingue, d'une part, l'école classique qui développe une approche centrée sur la rationalisation du système de production, du processus d'administration ou du système d'autorité et d'autre part, l'école des relations humaines qui mise sur les rapports humains (management bienveillant). L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs.

Le but est d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant, le management scientifique (rationalité productive), les principes d'une saine administration (rationalité administrative) et les fondements de l'administration bureaucratique (rationalité structurelle)...²

Les dirigeants se préoccupent des aspects (humains et organisationnels) du management. Il s'agit pour elles d'un nouveau défi à relever pour devenir ou rester efficaces et compétitives. Les connaissances progressent en ce domaine et l'on assiste à des avancées théoriques depuis le siècle dernier. La contribution des chercheurs américains reste à cet égard déterminante. Le management est un art américain dont le monde entier s'est inspiré³. Le management, c'est enfin une compétence à communiquer fondée sur des

¹ F. Gavaille, Pr. associé et Directeur, Covid-19 : de nouvelles questions de management ? P associé et Directeur des Programmes Grande Ecole et MSc, ESSCA School of Management

² M. Barabel, O. Meier, T. Teboul, Chapitre 1. Les théories traditionnelles du management, Dans les fondamentaux du management (3013), page 07 L

³ ENCG- Settat, La psychologie des organisations, L'Evolution du Management

valeurs de respect. Le management consiste à travailler avec et par l'entreprise des autres à la réalisation d'objectifs organisationnels. Le rôle de dirigeant implique la responsabilité de diriger et de coordonner les tâches des subordonnés afin que soient atteints les objectifs.

C'est vers la fin des années 60 que le mot management est devenu un concept clé aux Etats Unis. Il avait déjà été défini au début du siècle comme un art ; obtenir des gens que les choses soient faites ou (l'art du possible). Actuellement, le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité¹. Le PODC constitue la matière et l'articulation centrale de management traditionnel.

Le PORDCOB ! Cela veut dire ; Planifier, Organiser, Personnel (se doter de..), Diriger, Coordonner, Rapport (tenir son supérieur informé) et Budgéter². Il est farci de ces acronymes depuis le Planning, Programming, Budgeting System, jusqu'au Keep It Simple, Stupid), en passant par la Direction Participative Par Objectifs. Le management et l'organisation sont des notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs, de l'organisation et son adaptation au monde extérieur. Frederick W. Taylor préconisa une gestion scientifique de la production des usines.

Pourquoi le management traditionnel est voué à l'échec, les 5 facteurs clés sont la conception du management, le management et leadership, la sélection des managers, la formation et coaching des managers et enfin l'évaluation et responsabilité³. Le modèle traditionnel est à bout de souffle, elle est plus traditionnelle et plus hiérarchisée, une meilleure gestion des compétences et des connaissances (knowledge management) peut être envisagée dans le cadre d'une structure en réseau.

¹ écrit R.A.Thiétard.

² A. Gulick (1937), quoique inspiré par Fayol : le PORDCOB !

³ M. Goldschmid, pourquoi le management traditionnel est voué à l'échec : Les 5 facteurs clés, 18 décembre 2016

b) Le management à l'heure du Covid-19 :

Le management moderne sort ainsi des sentiers tayloriens via l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent désormais aux individus de devenir autonomes au sein d'une organisation. Par conséquent, le contrôle traditionnel laisse place au contrôle à distance en limitant la supervision directe alors remplacée par des dispositifs informatiques¹

Il apparaît comme une solution adaptée en cette période de confinement pour poursuivre l'activité déjà très impactée par la crise. Dans les circonstances actuelles, liées à cette menace, il doit être généralisé pour les activités qui le permettent. Le code du travail n'exclut aucun salarié du bénéfice du télétravail, il est donc en théorie ouvert à tous les salariés en même temps une des modalités d'exercice possible du travail. Il était pour eux le moyen le plus simple de gérer leur activité (et évidemment de faire des économies)².

Le manager s'il veut gérer avec intelligence il doit être créatif, innovateur et imaginatif. Il doit abandonner les pratiques comme la quasi-exclusivité accordée au modèle rationnel, dominé le management traditionnel et charriant la croyance en une rationalité fonde les comportements. L'usage systématique d'instruments basés sur l'analyse qui mène à tout transformer en variables mesurables, maintenir une distance envers les employés pour mieux les contrôler. On divise les organisations en deux catégories celle qui pense et conçoit d'un côté et celle qui exécute et obéisse de l'autre côté.

Les managers possèdent les connaissances et les capacités pour savoir ce qui est à faire, et que tout système de concertation équivaut à des risques de pertes de temps inutiles, de bavardages stériles. La croyance que l'ordre, la discipline et le contrôle exercés par les managers (qu'on confond volontiers avec organisation et efficacité) sont les plus sûrs moyens d'être rentables. À peu près l'ensemble de la tradition managériale occidentale la plus ancrée dans les mentalités qui est à remettre en question. Une bonne partie

¹ C. Dambrin, 2005, « le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux », Université Paris Dauphine, Paris.

² H. Juliette, astuces et outils indispensables en télétravail.

de ce que nous appelons management aujourd'hui ne sert qu'à rendre difficile le travail des gens¹. Le management représente une opportunité pour aider les gens à devenir meilleurs. En le pratiquant de cette manière, c'est une profession magnifique².

Si on veut s'épanouir au travail, cela dépend largement de la qualité du management. Mais ce n'est pas tout comme on se sent au travail déborde rapidement sur la vie privée et influence la façon de traiter sa famille et ses amis...nous devons traiter le management pour ce qu'il est la plus importante fonction sociale du monde »³. Le succès exige un apprentissage qui est aussi rapide que le changement dans le monde. Dans la sélection des managers le management traite de personnes, de leurs valeurs, de leur développement »⁴.

La création d'un nouveau modèle de management dans le cas de la MAYETIC qui tire profit des T.I.C à savoir le S.I collaboratif (Groupware), l'organisation sociale qui est composée d'un unique niveau de hiérarchie, le management est organisé autour de centres de profit individuels. Afin d'éviter le risque d'isolement on organise des échanges au moyen du système de communication interne (la culture d'entreprise, messages et le téléphone, le succès suppose une adhésion). La mise en place de l'entreprise en réseau ne conduit pas nécessairement à un bouleversement de la structure hiérarchique. La plupart des jeunes entreprises constituées sous la forme d'une entreprise en réseau adoptent une structure plate ou en réseau⁵.

¹ Citation de Peter Drucker

² Citation de Clayton Christensen

³ R. Hofmann, l'épanouissement dépend de la qualité du management.

⁴ Citation de Peter Drucker dans la sélection des managers

⁵ <http://www.jurifiscal.com/bulletins/document.php?ref=134>, Le Droit de l'Entreprise

Chapitre 3 : Le cas pratique :

Notre cas pratique est fondé sur une méthode de sondage téléphonique et une distribution de questionnaire basé sur une recherche méthodologique dans les organisations de la ville de Saida. Cette enquête est menée au cours de l'année 2020 et 2022 auprès de quelques 230 télétravailleurs. Si le télétravail renvoie au travail à domicile donc on prend en considération les autres formes de travail. Les femmes sont concentrées sur les travaux comme la saisie de la comptabilité, le secrétariat tandis que les hommes sont des cadres et ouvriers.

1) Objectifs de recherche :

L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel des entreprises et administrations au niveau de Saida qui perçoivent le télétravail en période de la pandémie du Covid-19. On présente le télétravail comme une panacée et un remède. Le but poursuivi par ce projet est d'étudier si les technologies utilisées par les télétravailleurs ont un impact quel qu'il soit leur le télétravail. On a essayé de rechercher s'il y a une conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des télétravailleurs. Pour ce faire, il s'agit de définir la notion du télétravail, d'examiner l'impact du télétravail en période de cette pandémie.

2) Etude de cas du télétravail pendant la pandémie :

Pour évaluer l'impact du télétravail en période de pandémie, une enquête a été menée dans le cadre de cette recherche auprès d'un groupe de télétravailleurs. L'utilisation des technologies si elle améliore le télétravail des utilisateurs, Il est intéressant de savoir l'aide d'un technicien à distance lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes. Les impacts du télétravail sur les télétravailleurs que l'on cherche sont (le genre de perception, le stress subi, l'isolement professionnel, la communication, la motivation et plusieurs autres composantes qui définissent la qualité de vie).

3) Élaboration d'un questionnaire :

Le questionnaire comprend des questions (sociodémographiques, la charge de travail, l'utilisation des T.I.C, la nature des problèmes techniques et des questions sur la formation e-learning ou apprentissage en temps réel avant

le télétravail, l'organisation du travail, la qualité de vie des télétravailleurs, s'il y a une amélioration de la productivité, le genre de perception des avantages et ces inconvénients.

Les données recueillies via ces questionnaires permettent de répondre à la question de recherche en abordant et / ou en validant les points évoqués dans la revue littérature de recherche. L'analyse des réponses des télétravailleurs permet de connaître l'impact du télétravail en période de la pandémie du Covid-19, les technologies d'aide et de support à distance sur la qualité de vie.

A-Effectif :

01) Le sexe :

Tableau n° 09 : Le sexe

Sexe	Fréquences	%
Hommes	180	78,26
Femmes	50	21,74
Total	230	100

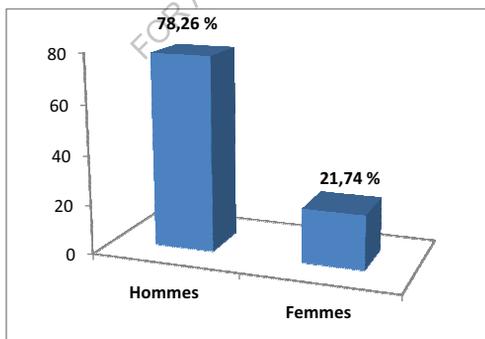


Fig. n° 02 : Le sexe

Le nombre de femmes et d'hommes qui font ce mode d'organisation qu'est le télétravail est pratiquement inégal. Il y a plus d'hommes que de femmes, les hommes représentent 78,26 % tandis que les femmes comptent plus du

1/5 des personnes questionnées. Les femmes et les hommes ne sont pas tous égaux face au télétravail. La frontière entre vie privée et vie professionnelle bouscule le rythme de travail. Des inconvénients qui touchent davantage les femmes. Elles sont nombreuses à souffrir d'une absence de séparation entre la sphère privée et professionnelle. La crise de Covid-19 a freiné une dynamique qui était favorable à la parité.

02) Âge :

Quel âge avez-vous ?

Tableau n° 10 : Âge

Âge	Fréquences	%
20 -30	36	15,65
30 - 40	56	24,35
40 - 50	78	34,00
50 - 60	44	19, 00
> 60	16	07, 00
Total	230	100

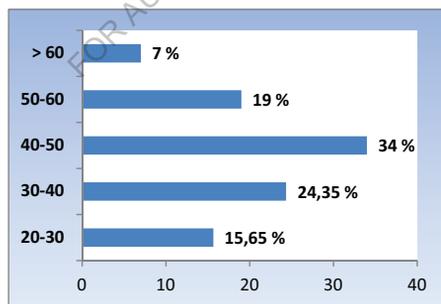


Fig. n° 03: Âge

La question permet de connaître l'âge de chaque télétravailleur. Les âges qui sont compris entre (20 - 30) sont de l'ordre de 15,65 %, entre (30 – 40) ils représentent presque le ¼ des télétravailleurs, entre (40 – 50) ils représentent 34 %, entre (50 – 60) ils son 19 % de la population interrogée,

> 60 on a 07 % parce que la plupart télétravailleurs quitte leur emploi pour une retraite bien méritée. L'autonomie et l'expérience peuvent être acquises avec l'âge et l'ancienneté qui sont des garantes de la qualité de cette expérience. Les plus jeunes se sentent moins efficaces. Les plus âgées manifestent une perception positive sur le plan (personnel et professionnel). La crise sanitaire a un impact important sur les parents qui ont besoin de davantage de mesures de conciliation famille-travail. Il y a des personnes interrogées qui effectuaient du télétravail et d'autres qui continuaient à travailler sur place tandis que d'autres ont perdu leur emploi, de manière permanente. Ceux qui travaillent ont des difficultés de concilier dont l'âge varie entre 18 et 34 ans. Le confinement avait affecté leur productivité et leur charge de travail avait augmenté.

03) État civil :

Quelles est votre situation familiale ?

Tableau n° 11 : Situation familiale

Situation familiale	Fréquences	%
Marié	190	82,61
Veuf	04	01,74
Divorcé	06	02,61
Célibataire	30	13,04
Total	230	100

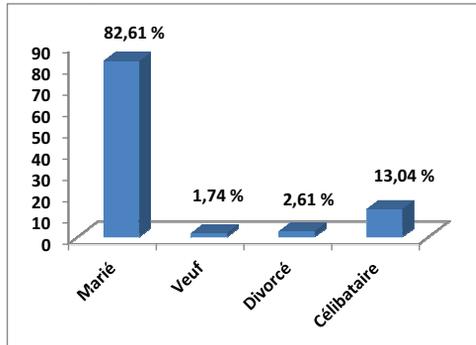


Fig. n° 04 : Situation familiale

La question permet de savoir si le répondant est marié, veuf, divorcé ou célibataire : 82,61 % des télétravailleurs sont mariés ce qui nous aide à savoir la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, le fait d'avoir beaucoup d'enfants à charge risque de perturber le travail à domicile. Le taux 01,74 % représente les veufs que ce soit des hommes ou des femmes. Les divorcés sont autour de 02,61 %. Les célibataires surtout des femmes comptent 13,04 % de la population questionnée elles ressentent le plus d'isolement et si elles vivent sans compagnie. Le confinement a exigé des efforts pour organiser la vie de famille surtout l'encadrement et l'apprentissage scolaire à distance des enfants.

04) Nombre d'enfants à charge :

Quel est le nombre d'enfants à charge ?

Tableau n° 12 : Nombre d'enfants à charge

Nombre d'enfants à charge	Fréquences	%
Sans enfant	08	03,50
01-02	24	10,40
03-04	85	37,00
05-06	96	41,70
➤ 06	17	07,40
Total	230	100

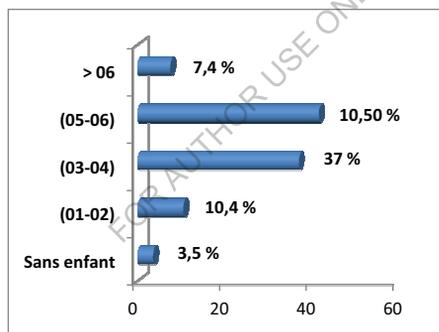


Fig. n° 05 : Nombre d'enfants à charge

Le nombre d'enfants a été utilisé pour l'analyse qualitative 03,50 % sont sans enfant soit des nouveaux mariés soit l'un du membre de couple est stérile à cause du stress quotidien ou naturellement. 10,40 % ont entre (01 - 02) enfants dans ce cas là ce sont les couples qui travaillent ensemble dans la famille, 37 % ont des enfants entre (03 - 04), 10 % sont des personnes adultes qui ont entre 04 et 05 enfants, 07,40 % de la population ont plus de 06 enfants dans ce ca là ce sont les personnes les plus âgés, ils adorent avoir beaucoup d'enfants ce qui représentent pour eux la force de la

famille. Les parents redécouvriront les joies du télétravail avec leurs enfants. Le confinement provoque une souffrance accrue des femmes par rapport à leurs homologues masculins. L'inégalité hommes femmes mérite d'être nuancée et n'est certainement pas une fatalité.

05) Niveau intellectuel :

Quel est votre niveau d'étude ?

Tableau n° 13 : Niveau intellectuel

Niveau intellectuel	Fréquences	%
Universitaire	80	34,78
Bachelier	69	30,00
Secondaire	43	18,7
Sans niveau	38	16,52
Total	230	100

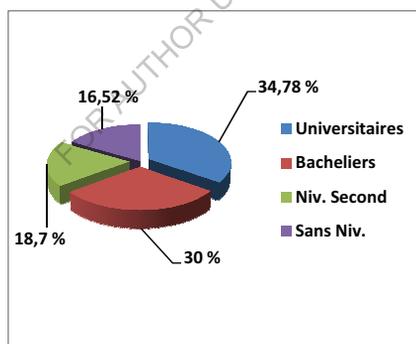


Fig. n° 06 : Niveau intellectuel

La question permet de connaître le niveau d'étude des répondants. La plupart des télétravailleurs ont un niveau supérieur 34,78 % universitaires, 30 % bacheliers qui ont une certaine maîtrise de la technologie des T.I.C, à peu près les 1/5 ont un niveau du secondaire et 16,52 % sont sans niveau qui est essentiellement des ouvriers. Les répondants se sont déclarés

satisfaits. Ils ont pris conscience des bénéfiques (flexibilité). Ceux qui l’ont pratiqué font davantage confiance au télétravail. Le manque de confiance de certains constitue un frein à sa mise en place.

06) Niveau hiérarchique :

Quel est votre niveau hiérarchique ?

Tableau n° 14 : Niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Fréquences	%
Cadre dirigeant	01	00,43
Cadres supérieurs	10	04,35
Cadres moyens	55	23,81
Agents	85	36,96
Ouvriers	79	34,36
Total	230	100

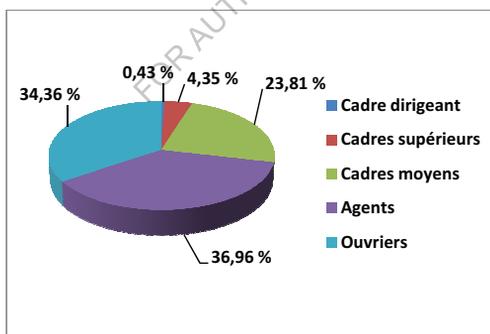


Fig. n° 07 : Niveau hiérarchique

Parmi les personnes interrogées un seul cadre dirigeant, 04,35 % qui sont des cadres supérieurs, 23,81 % sont des cadres moyens alors ils représentent presque le ¼ des télétravailleurs, les agents de bureau sont de

l'ordre de 36,96 % ce qui représente le taux le plus élevé et enfin 34,36 % des ouvriers c'est presque similaire que le taux précédent des agents. Il y a l'influence de l'appui (affectif et instrumental) qui proviennent des sources comme les (dirigeants, collègues et le succès en télétravail).

07) Type d'emploi :

Êtes-vous télétravailleur à temps plein ou temps partiel ?

Tableau n° 15 : Type d'emploi

Type d'emploi	Fréquences	%
Plein temps	154	66,96
Temps partiel	76	33,04
Total	230	100

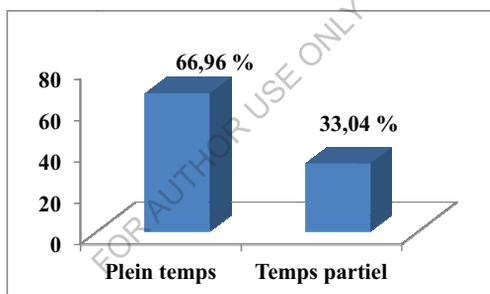


Fig. n° 08 : Type d'emploi

Le statut de l'employé permet de savoir si le télétravailleur travaille à plein temps ou partiel. 66,96 % à plein temps c'est plus que la moitié de l'effectif qui travaille à plein temps et 33,04 % travaille à temps partiel. Ce qui prouve que la pandémie n'a beaucoup d'effet, les gens continuaient de travailler malgré le coronavirus mais à temps partiel afin d'éviter le regroupement des employés dans un même lieu de travail en utilisant les moyens de protection comme les masques ou bavettes comme un moyen de protection contre la contamination. Il y a une différence selon le sexe qui pratique le télétravail et l'emploi est en fonction de cette différenciation

qu'il y a une incidence des rapports sociaux, de l'autonomie et des conditions de travail. Les tâches seraient différenciées entre eux, ils ne voient pas les mêmes avantages, la conciliation emploi-famille pouvait constituer un motif incitant les femmes à le faire, alors que les hommes y verraient d'autres types d'avantages.

Formation avant le télétravail :

- L'objet de ces questions est de connaître le degré de connaissance et d'application de la formation :

9) Avez-vous suivi une formation avant le télétravail ?

Tableau n° 16 : Formation avant le télétravail

Formation avant le télétravail	Fréquences	%
Oui	223	96,96
Non	07	03,04
Total	230	100

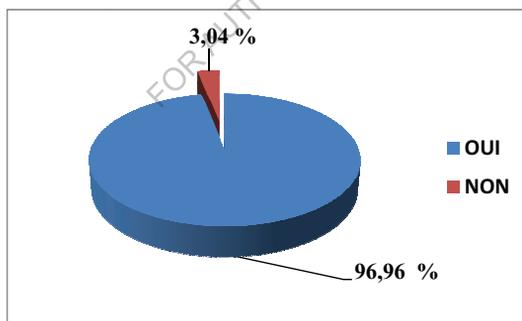


Fig. n° 09 : Formation avant le télétravail

La question a pennet de savoir si les télétravailleurs ont suivi une formation avant de partir en télétravail. Les résultats montrent que 96,96 % n'ont pas suivi une formation. En réalité aucune entreprise ou administration n'était prête à ce genre de formation. Seulement 03,04 % ont suivi cet apprentissage en temps réel parce qu'il utilise les T.I.C comme moyen de

communication en temps réel. Une solution à des problèmes professionnels et personnels. On modifie le rythme, l'espace de vie et l'emploi du temps. Les compétences professionnelles permettent de l'adapter. Ils ne possédaient pas le matériel indispensable ce qui exige un engagement de dépenses à ces équipements.

09) La formation se réfère-t-elle à l'apprentissage en temps réel ?

Tableau n° 17 : Apprentissage en temps réel

Apprentissage en temps réel	Fréquences	%
Oui	213	90,00
Non	23	10,00
Total	230	100

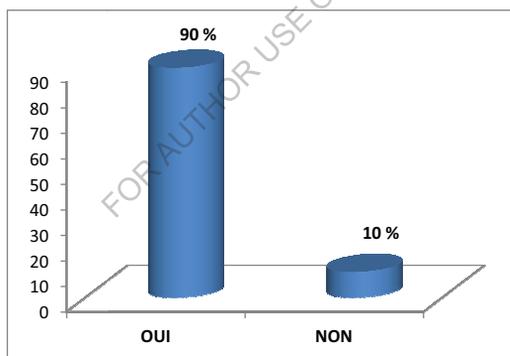


Fig. n° 10 : Apprentissage en temps réel

90% des répondants pensent que l'apprentissage en temps réel est bénéfique pour le télétravail et 10 % pensent le contraire surtout les employés qui n'ont pas une formation solide dans le domaine des T.I.C. l'apprentissage en temps réel n'est pas encore disponible pour tous.

10) Quel est l'impact de la formation sur l'emploi ?

Tableau n° 18 : Impact de la formation sur l'emploi

Impact de la formation sur l'emploi	Fréquences	%
Beaucoup	154	80,00
Peu	46	20,00
Total	230	100

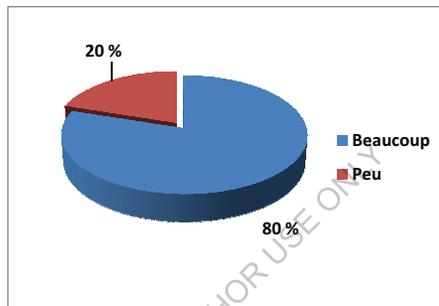


Fig. n° 11 : Impact de la formation sur l'emploi

80% des répondants pensent qu'il y a un impact de la formation sur l'emploi surtout les utilisateurs des T.I.C parce qu'ils ont une certaine compétence dans le domaine des technologies nouvelles et savent comment manipuler les différentes applications parce que dans chaque nouvelle génération de logiciel on trouve des applications cachées ce qui poussent l'utilisation d'être informé en temps réel du changement et 20 % pensent tout à fait le contraire. La crise a bouleversé l'économie, le marché du travail et les modes de vie. Il y a des changements dans les habitudes et son impact sur les secteurs économiques (agriculture, industrie, services, l'infomatique). Il a accéléré le commerce en ligne qui va encore progresser avec l'appui des T.I.C qui ont impacté les métiers et les compétences.

11) Quelle est l'apport des T.I.C dans la formation ?

Tableau n° 19 : Apport des T.I.C dans la formation

Apport des T.I.C dans la formation	Fréquences	%
Beaucoup	115	50,00
Peu	115	50,00
Total	230	100

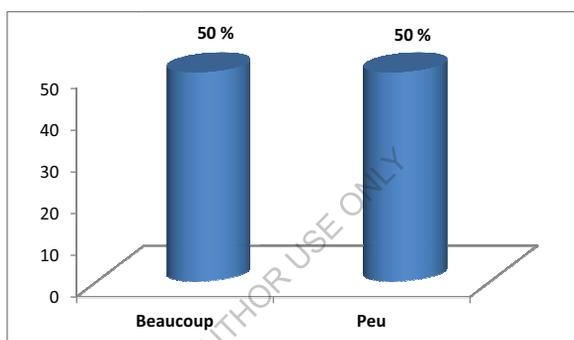


Fig. n° 12 : Apport des T.I.C dans la formation

50% ne pensent pas que l'apport des T.I.C dans la formation à distance, d'autres pensent que les T.I.C ont un effet sur la formation ce sont les utilisateurs des T.I.C qui connaissent les effets des T.I.C sur l'organisation du travail. Il a peiné à se développer jusqu'à cette pandémie, les T.I.C et les S.I ont facilité le secteur tertiaire et quaternaire (activité à distance). Un processus de résilience collective assistée par les T.I.C permet une poursuite de l'activité professionnelle.

12) Quelles sont les avantages des T.I.C ?

Tableau n° 20 : Avantage des T.I.C

Avantage des T.I.C	Fréquences	%
Organisationnel	152	66,89
productivité	22	09,57
Efficacité	45	19,57
Efficiency	11	03,97
Total	230	100

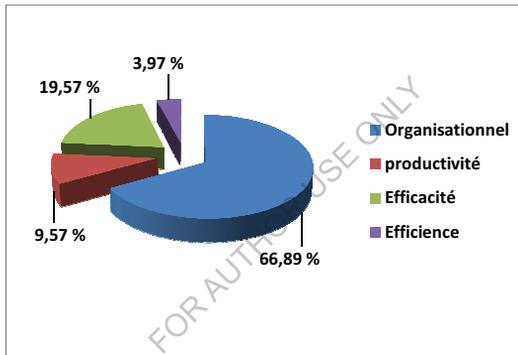


Fig. n° 13 : Avantage des T.I.C

Il y a beaucoup d'avantages des T.I.C 66,89 % du point de vue organisationnel, 09,57 % de la productivité, le pourcentage est très faible à cause de la non utilisation des T.I.C d'une manière générale dans les différentes fonctions de l'entreprise, Efficacité représente presque le 1/5 du taux, et enfin l'efficacité 03,97 %. Elles permettent de raccourcir le temps de réponse, réduire les coûts, optimiser les opérations des activités (la production, l'efficacité), l'amélioration des services. Ils sont aussi notables dans les connaissances et l'accès rapide aux informations.

Matériel informatique :

13) Avez-vous acquiert lors de la formation des compétences techniques nécessaires à l'utilisation du matériel informatique ?

Tableau n° 21 : Compétences techniques

Compétences techniques	Fréquences	%
Oui	66	28,70
Non	71	30,87
S.R	93	40,43
Total	230	100

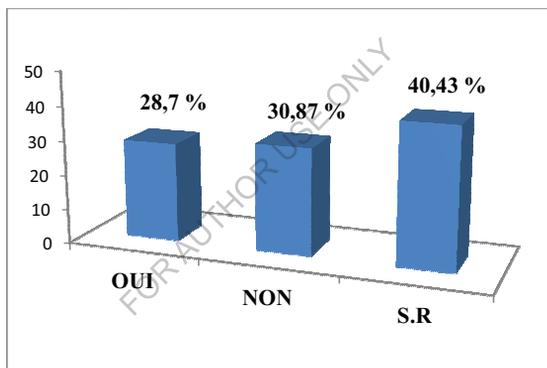


Fig. n° 14: Compétences techniques

La question permet de savoir si lors des formations les télétravailleurs ont pu acquérir des compétences techniques nécessaires à l'utilisation du matériel informatique c'est-à-dire les T.I.C, 28,70 % des répondants disent avoir acquis des compétences techniques sur le domaine informatique, 30,87 % disent tout à fait le contraire, et le reste des télétravailleurs est logiquement sans réponse 40,43 %. Elles sont liées à la capacité à utiliser les T.I.C (traitement des données, les compétences requises). Il y a la capacité à utiliser les plus complexes et / ou développer et des compétences

avancées en T.I.C les plus simples (non informatiques) et des compétences de base en T.I.C pour des tâches simples comme outil d'apprentissage.

14) Est-ce que votre vie s'est améliorée depuis que vous travaillez à domicile ?

Tableau n° 22 : Amélioration de la vie privée

Amélioration de la vie privée	Fréquences	%
Oui	43	18,70
Non	178	77,40
S.R	09	03,90
Total	230	100

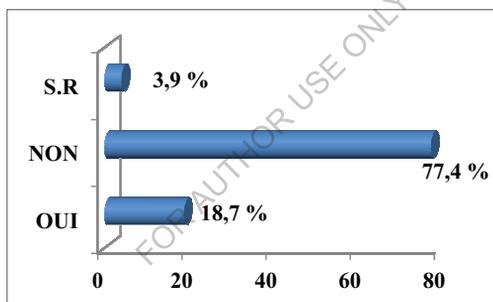


Fig. n° 15 : Amélioration de la vie privée

Parmi les répondants plus $\frac{3}{4}$ pensent que leur vie privée ne s'est pas amélioré surtout pour les familles nombreuses qui habitent dans des petits appartements. Ce genre de problèmes augmente la violence envers la famille et le $\frac{1}{5}$ pensent que leur vie s'est améliorée surtout pour les plus jeunes et les petites familles il y a moins de dépenses ou frais que ce soit la restauration ou le déplacement. Il favorise l'autonomie, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie parentale, la confiance, la concentration. Il est une opportunité plus flexible et plus orientée vers les résultats et moins vers le contrôle présentiel.

Organisation du travail :

15) Est-ce que vous êtes satisfait de la technologie, des installations et leur utilisation ?

Tableau n° 23 : Satisfaction de la technologie

Satisfaction de la technologie	Fréquences	%
Oui	80	14,79
Non	100	43,48
S.R	50	21,73
Total	230	100

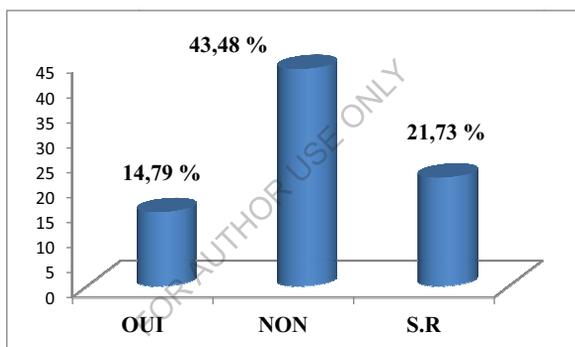


Fig. n° 16 : Satisfaction de la technologie

La question porte sur l'organisation du travail, les technologies, les installations et leur utilisation. Les télétravailleurs travaillent avec leurs propres PC, les frais d'Internet restent à leurs charges. Ils estiment que le réseau est très lent ce qui augmente le stress au niveau de la famille. Leur équipement n'est pas assez performant pour leur éviter divers problèmes lorsqu'ils travaillent. Ils affirment que le télétravail leur a permis de développer leur créativité et / ou leur esprit d'initiative avec les moyens du bord. La motivation accroît la productivité (ambiance, T.I.C, donner de son maximum, travailler n'importe où et à volonté (mobilité, flexibilité). Le bureau est dématérialisé (travailler facilement, où et quand ils le

souhaitent). Pour réussir il faut avoir l'accès à l'information. L'avantage est la réduction du stress. On l'adopte pour gagner en productivité.

16) Le fait de travailler à distance, chez soi, pose-t-il des problèmes ?

Et pour qui ?

Tableau n° 24 : Travailler à distance

Travailler à distance	Fréquences	%
Oui	111	48,26
Non	119	51,74
Total	230	100

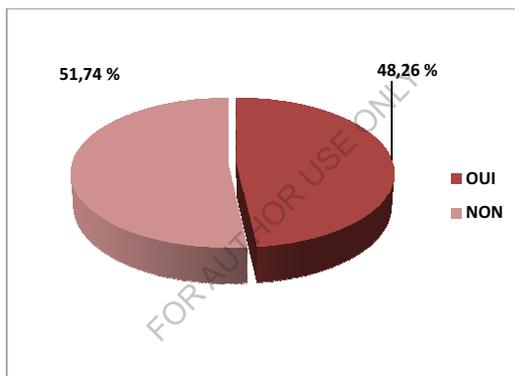


Fig. n° 17 : Travailler à distance

Dès que le travailleur travaille à son domicile, il reçoit de son employeur l'équipement nécessaire à l'exercice de son travail comme l'ordinateur ou PC, une imprimante, le papier, l'encre etc.... Il est souhaitable que lorsqu'il travaille chez lui, le travailleur s'assure de bien prendre en note son horaire de travail et les travaux effectués et ceux consacrés aux pauses, aux repas ou autres. 50% pensent qu'il ne pose pas de problèmes quand il travaille chez eux comme les personnes célibataires et les petites familles) tandis que d'autres pensent qu'il pose des problèmes comme (l'isolement social, stress, les violences conjugales...). Les interactions favorisent les liens qui alimentent la productivité et l'innovation. Ils se sentent déconnecter. Le fait

d'être séparé de ses collègues a favorisé l'émergence de nouvelles méthodes de travail efficaces.

Nature des problèmes techniques :

17) Quelle est la nature des problèmes informatiques que vous avez rencontrés ?

Tableau n° 25 : Nature des problèmes informatiques

Nature des problèmes informatiques	Fréquences	%
Technique	91	39,56
Connexion	90	39,13
Connaissances insuffisantes	49	21,31
Total	230	100

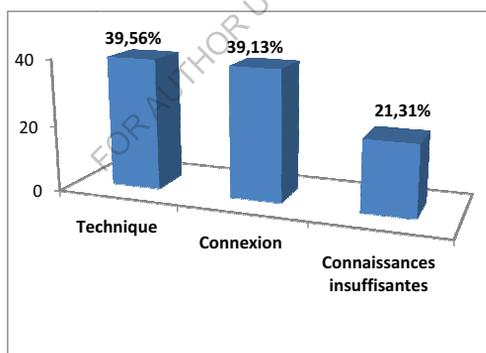


Fig. n° 18 : Nature des problèmes informatiques

La question qui porte à notre connaissance est la nature des problèmes rencontrés par les télétravailleurs sont Le débit de la connexion qui est très bas 39,13 % ainsi que la coupure de l'Internet de temps en temps. Le deuxième problème est d'ordre technique comme le dérangement 39,56 %. Tandis que les connaissances insuffisantes qui représentent 21,31 %.

Certains pensent que les problèmes sont la messagerie, le virus, la perte de données, une mauvaise gestion, un problème de réseau. Le support téléphonique et le support à distance sont tous les deux des moyens de dépannage utilisés. Les compétences techniques sont liées à la capacité à utiliser les T.I.C comme le traitement des données, les compétences requises. Il y a la capacité à utiliser les plus complexes et / ou développer et des compétences avancées en T.I.C les plus simples (non informatiques) et des compétences de base en T.I.C pour des tâches simples comme outil d'apprentissage.

18) Faire du télétravail vous procure-t-il une plus grande autonomie ?

Tableau n° 26 : Autonomie

Autonomie	Fréquences	%
Oui	182	79,14
Non	24	10,43
S.R	24	10,43
Total	230	100

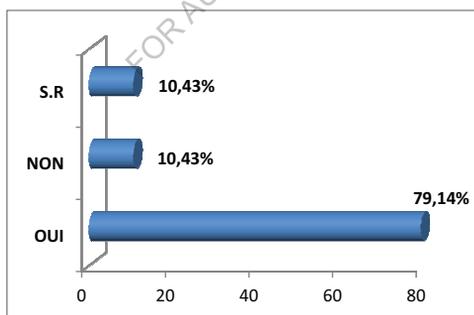


Fig. n° 19 : Autonomie

79,14 % ont répondu oui concernant l'autonomie le fait de faire du télétravail leur procure une plus grande autonomie. Le travailleur s'assure de bien prendre en note son horaire de travail et les travaux effectués et ceux consacrés aux pauses, aux repas ou autres activités. D'autres 10 %

souffrent du stress et de l'isolement social tandis que les 10 % restant sont sans réponse. Elle ouvre la voie à une nouvelle ère managériale, fondée sur l'autonomie : la confiance qui est une émotion secondaire (habileté, la bénévolence, l'honnêteté). Le télétravail se fonde sur une logique de la confiance qui confinerait à la foi.

19) Amélioration de la productivité :

Est-ce que l'utilisation accrue du télétravail à long terme peut améliorer la productivité ?

Tableau n° 27 : Amélioration de la productivité

Amélioration de la productivité	Fréquences	%
Oui	183	79,56
Non	47	20,44
Total	230	100

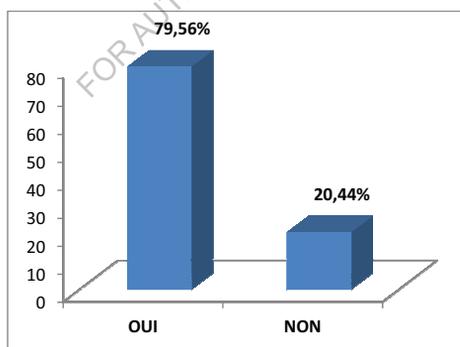


Fig. n° 20 : Amélioration de la productivité

Le domicile est le lieu où l'on est productif, ils cherchent à accroître leur productivité. Le télétravail a été crucial pour maintenir la production pendant la crise, mais ses effets sur la productivité ne sont pas clairs.

Presque 80 % pensent qu'il y a une amélioration de la productivité et 20 % des réponses pensent le contraire. Les télétravailleurs sont obligés de travailler chez eux, avec les enfants à la maison dans des espaces inadaptés sans possibilité de faire autrement et sans horaires de travail. Ce sera catastrophique pour la productivité des entreprises. Les effets du télétravail vont gagner du terrain sur les aspects humains de la productivité.

Charge de travail et nombre d'heures travaillées :

20) Estimez-vous travailler plus d'heures que lorsque vous travailliez sur votre lieu de travail officiel ?

Tableau n° 28 : Charge de travail

Charge de travail	Fréquences	%
Oui	166	72,17
Non	64	27,83
Total	230	100

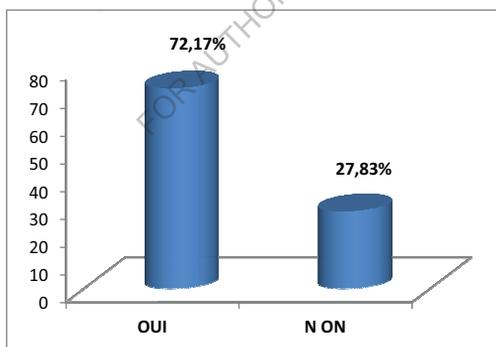


Fig. n° 21 : Charge de travail

Ils considèrent que la charge de travail n'est pas équivalente du moment où ils travaillent plus à la maison qu'au bureau. Les personnes qui ont été questionnées au sujet de la charge de travail sont de l'ordre des $\frac{3}{4}$ parce qu'il n'y a pas un emploi bien structuré alors on travaille quand on peut et quand on veut, il n'y a pas de contrôle direct comme le cas dans

l'entreprise ou l'administration. Les tâches, les attentes et les échéances sont déterminées et acceptées. Des heures de travail prolongées peuvent causer des blessures musculosquelettiques.

Satisfaction personnelle :

25) Votre satisfaction de la technologie a-t-elle augmenté depuis que vous faites du télétravail ?

Tableau n° 29 : Niveau de satisfaction de la technologie

Niveau de satisfaction	Fréquences	%
Très satisfait	57	24,78
Assez satisfait	80	34,78
Peu satisfait	50	21,74
Pas du tout satisfait	43	18,70
Total	230	100

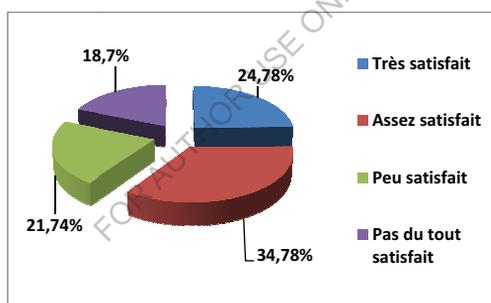


Fig. n° 22 : Niveau de satisfaction de la technologie

On observe ici que les niveaux de satisfaction sont élevés et qu'ils sont très comparables dans le cas des hommes et des femmes avec 24,78 % très satisfait, 34,78 % assez satisfait, Cette situation se vérifie aussi dans nos études de cas. La majorité des télétravailleurs interviewés ont indiqué qu'ils refuseraient de retourner dans un bureau traditionnel si on leur proposait. Ce sont les avantages comme des économies des flexibilités d'horaires et de réduction du temps de déplacement liés au télétravail qui les incitent à dire qu'ils refuseraient de retourner au bureau. Selon le sondage ce sont surtout les célibataires qui ressentent ce genre de satisfaction à cause de

l'isolement 21,74 % peu satisfait, 18,70 % pas du tout satisfait). La motivation accroît la productivité (ambiance, T.I.C, donner de son maximum, travailler n'importe où et à volonté (mobilité, flexibilité) avec les T.I.C. Le bureau est dématérialisé (travailler facilement, où et quand ils le souhaitent). Pour réussir il faut avoir l'accès à l'information. L'avantage le plus important pour certains est la réduction du stress, ils les adoptent pour gagner en productivité.

21) Êtes-vous satisfait du télétravail que vous fournissez ?

Tableau n° 30 : Satisfaction du télétravail

Satisfaction	Fréquences	%
Oui	191	83,04
Non	39	16,96
Total	230	100

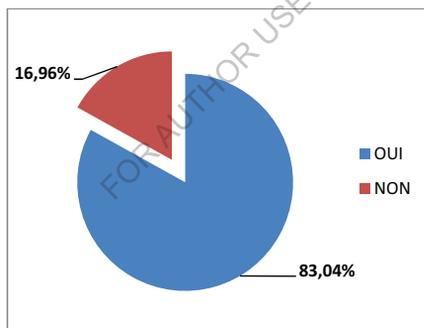


Fig. n° 23 : Satisfaction du télétravail

La satisfaction est un état émotionnel positif ressenti (un sentiment de bien-être) d'un individu envers le travail accompli. Une combinaison de plusieurs facteurs (psychologiques, physiologiques et de l'environnement). Les déterminants sont (l'autonomie, la flexibilité des horaires, le salaire, les relations, l'équilibre et la conciliation de la sphère privée et la sphère professionnelle). Une combinaison de différents facteurs psychologiques, physiologiques et de l'environnement. 83,04 % des télétravailleurs sont

satisfaits de leurs missions du moment qu'ils n'ont pas d'horaires fixes et de déplacement ni de frais supplémentaires comme la restauration ou le transport en commun mais le reste est insatisfait de sa tâche surtout les jeunes et les célibataires parce qu'ils souffrent de l'isolement social et la charge du travail qui peut prendre des heures.

22) Est-ce que le niveau de stress a diminué depuis que télétravail ?

Tableau n° 31 : Niveau de stress

Stress	Fréquences	%
Oui	73	31,74
Non	84	36,52
S.R	73	31,74
Total	230	100

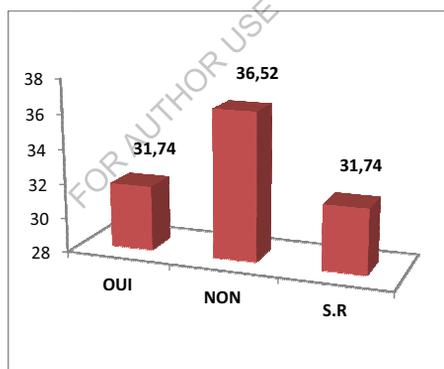


Fig. n° 24 : Niveau de stress

Le confinement est une situation que personne n'a l'habitude de vivre qui a un impact négatif sur l'efficacité et la santé. Le stress, la fatigue émotionnelle, l'insomnie, la colère, la dépression (difficile de le gérer) sont des maux qui ont un impact négatif sur l'individu. 31,74 % des répondants pensent que le niveau de stress a diminué surtout les hommes et les femmes qui habitent loin du lieu de travail, non seulement ils économisent des frais

de déplacement et de restauration mais ils s'occupent de leur enfants. Tandis que 36,52 % répondent non à cause de la proximité de leurs enfants ainsi le problème de logement qui sont trop retreint 31,74 % sans réponse ils ne voient pas la différence surtout les célibataires qui se sont isolés du monde de l'extérieur.

Conciliation travail et famille :

23) Est-ce que vous éprouvez moins de difficultés concernant la conciliation travail et famille ?

Tableau n° 32 : Conciliation travail et famille

Conciliation travail et famille	Fréquences	%
Oui	171	74,35
Non	59	25,65
Total	230	100

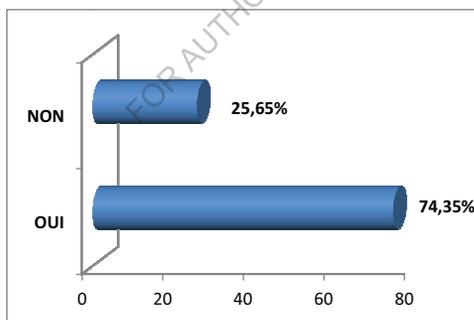


Fig. n° 25 : Conciliation travail et famille

La conciliation concerne les responsabilités parentales et professionnelles. La question évalue les difficultés rencontrées par les télétravailleurs à concilier le travail et la famille. Elle est plutôt réussie, les femmes ont assumé des 2/3 des heures consacrées aux tâches domestiques. 74,35 % disent qu'il est plus facile de concilier la vie professionnelle et la famille

quand elles télétravaillent chez elles il y a moins de déplacement avec leur enfant (elles peuvent travailler tout en s'occupant des tâches ménagères). 25,65% pensent non surtout les hommes parce qu'ils ne s'occupent pas beaucoup des enfants en comparaison avec leurs femmes. Parmi les avantages perçus par les télétravailleurs est la conciliation qui renvoie à la possibilité de mieux combiner des tâches salariales avec leurs responsabilités familiales.

La réduction des temps de déplacement et les horaires flexibles facilitent l'articulation des horaires d'école et de garde des enfants avec les horaires de travail ou (parents malades ou âgés). Ils consacrent davantage de temps à leurs enfants est certes non négligeable, mais le risque vient du fait que ce soient plutôt les femmes qui consacrent plus davantage de temps aux responsabilités familiales. Dans notre sondage sur la conciliation emploi-famille, la flexibilité des horaires ou la réduction du temps de déplacement peuvent faciliter la conciliation.

Cela leur permet d'avoir plus de temps avec la famille et d'être plus disponibles pour répondre aux besoins des enfants. Plusieurs femmes interviewées disent pouvoir intercaler des tâches ménagères dans leur journée de travail et se libérer ainsi plus de temps pour le weekend. Il favorise l'autonomie, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie parentale, la confiance, la concentration. Il y a une opportunité plus flexible qui est orientée vers les résultats et non vers le contrôle présentiel.

Qualité de vie et genre :

24) Quel genre de perception des avantages et des désavantages du télétravail à domicile ?

Tableau n° 33 : Genre de perception

Genre de perception	Fréquences	%
Travaillez plus	113	49,13
Occupez des tâches ménagères	117	50,87
Total	230	100

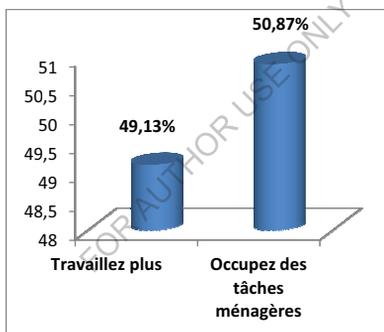


Fig. n° 24 : Genre de perception

Elles estiment travailler autant depuis qu'elles travaillent chez elles. Il est permis de penser qu'en général les femmes travaillent plus lorsqu'elles travaillent chez elles puisqu'en plus de leur ouvrage professionnel (49,13 %) elles doivent accomplir des tâches ménagères (50,87 %). L'avantage permet d'avoir plus de temps avec la famille et de s'occuper des tâches ménagères ou bien les intercaler. La flexibilité des horaires ou la réduction du temps de déplacement peuvent être un avantage et faciliter la conciliation travail et famille. Mais le désavantage constitue un handicap comme un isolement social et d'avoir moins de contact physique avec les

gens pour les hommes le fait d'être au bureau est une immense joie. Il complique les situations (liens sociaux) et détresse psychologique. Quand on part au bureau on se prépare mentalement au travail. Les célibataires se sentent abandonner.

La qualité de vie par les télétravailleurs :

26) Votre qualité de vie est-elle ?

Tableau n° 34 : Qualité de vie

Qualité de vie	Fréquences	%
Excellente	12	05,22
Très bonne	19	08,26
Bonne	121	52,61
Mauvaise	57	24,78
Très Mauvaise	21	09,13
Total	230	100

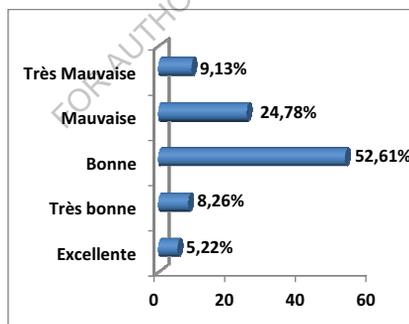


Fig. n° 27 : Qualité de vie

En ce qui concerne la qualité de vie des télétravailleurs on remarque selon notre étude 05,22 % pensent qu'elle est excellente, 08,26 % très bonne et 52,61 % bonne alors au total 66,39 % pensent que la qualité de vie a changé ce qui a permis de faire des économies d'argent en réduisant les frais de déplacement et de restauration. Tandis que les autres 24,78 %

pensent qu'elle est mauvaise à cause du confinement qui a été imposé par les autorités, 09,13 % disent qu'elle très mauvaise à cause de logement trop restreint et d'être toujours à proximité des enfants. Certains sont moins stressés et fatigués ce qui leur permet de bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail Q.V.T (amélioration de leur engagement).

Isolement social :

27) Est-ce que vous vous sentez isoler du monde ?

Tableau n° 35 : Isolement

Isolement	Fréquences	%
Oui	188	81,74
Non	33	14,35
S.R	09	03,91
Total	230	100

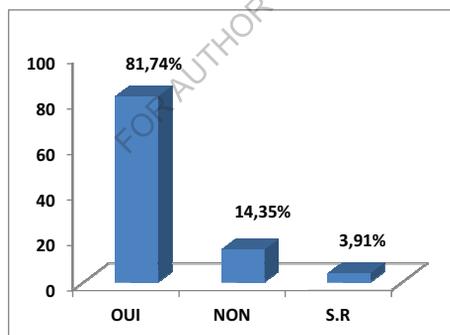


Fig. n° 28 : Isolement

L'isolement c'est ôter à quelqu'un ses relations, le laisser seul avec lui-même, en proie à ses propres angoisses (manque de soutien social, le sentiment d'être livrés à eux-mêmes). L'homme en tant qu'être social doit être en relation avec les semblables. La question cherche à savoir si les télétravailleurs souhaitent avoir plus de contacts avec leurs collègues de

travail qui sont sur le lieu de travail officiel. Elle a permis de savoir si les télétravailleurs rencontrent plus de gens depuis qu'ils télétravaillent. La figure présente les pourcentages de la « convenance » des moyens de communication 81,74 % se sentent plus isoler de leurs collègues de travail, ils disent qu'ils sont coupés du monde à cause du confinement qui a été imposé par le gouvernement afin de limiter la propagation du virus du corona.

Le téléphone a une préférence plus que double par rapport au courriel. 14,35 % pensent qu'ils ne sont isolés parce qu'il y a des moyens de communication comme le téléphone ou le courriel. 03,91 % sans réponse surtout les couples avec enfants ou les vieux. Certains pensent qu'ils sentent isoler et sans discipline et tout se basculer devant eux, ils se délocalisent et sans superviseur, les communications se font via les T.I.C (c'est-à-dire à prendre ou à laisser ce mode).

On peut se sentir exclu (diminution des performances sans objectifs). La culture de l'entreprise est une reconnaissance. L'employé procède à une auto-évaluation sur la base des compétences requises, la fonction et l'environnement domestique (sécurité et ergonomie), le télétravail n'est pas possible pour tout le monde. C'est le cas des personnes qui travaillent dans une usine de fabrication.

Épanouissement :

28) Est-ce que le fait de faire du télétravail vous procure de l'épanouissement professionnel ?

Tableau n° 36 : Epanouissement

Epanouissement	Fréquences	%
Oui	165	71,74
Non	63	27,40
S.R	02	00,86
Total	230	100

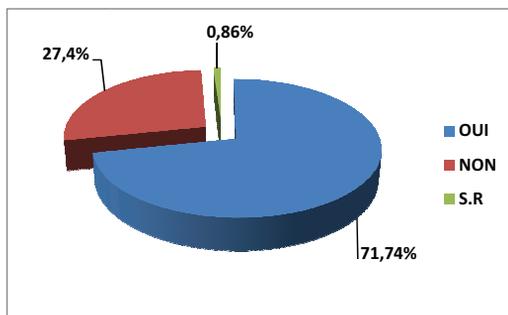


Fig. n° 29 : Epanouissement

Le lien social est primordiale dans un lieu de travail c'est un bon équilibre. On incite les télétravailleurs à exprimer leurs émotions cela permet d'éviter la lassitude. Le télétravailleur est acteur de son épanouissement si on se sent qu'ils nous font confiance et on a une autonomie et des responsabilités. La question permet de savoir si le télétravail favorise l'épanouissement professionnel des employés qui le pratiquent. 71,74 % pensent oui il y a moins de déplacement et moins de dépenses ce qui permet de gérer mon emploi du temps à ma guise. 27,40 % pensent le contraire surtout les célibataires et les familles nombreuses qui vivent dans des HLM (logement trop restreint) avec des enfants trop perturbateurs ce qui a augmenté des violences conjugales contre les femmes, le reste 0,86 % sont sans réponse.

Avantage :

29) Quels sont les avantages liés au télétravail ?

Tableau n° 37 : Avantages liés au télétravail

Avantages liés au télétravail	Fréquences	%
Horaires souples	41	17,83
Déplacements	56	24,35
Plus productif	43	18,70
Rester chez soi	23	10,00
Economies	50	21,74
Qualité du travail	17	07,38
Total	230	100

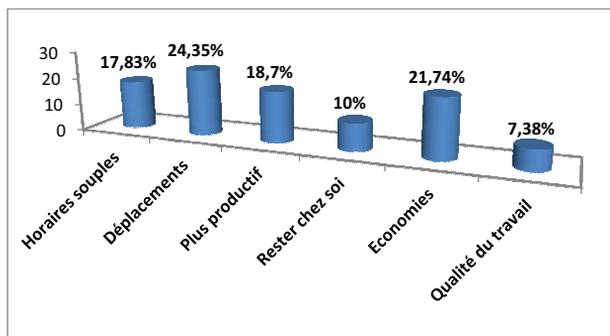


Fig. n° 30 : Avantages liés au télétravail

Les avantages sont la flexibilité, le gain de temps, la motivation... ils diffèrent d'une partie à l'autre. Pour l'employeur c'est la flexibilité des Ressources Humaines, une réduction (de l'absentéisme, des retards, des frais), une meilleure (intégration des salariés, gestion des déménagements, transferts d'activité) et une augmentation de la (motivation, compétitivité). Pour le télétravailleur c'est la suppression des temps de transports, des horaires souples (famille, loisirs...), l'autonomie et en responsabilité, la limitation des nuisances, un accroissement de l'efficacité, une diminution du stress, une diversification des tâches.

On note peu de différences selon le sexe, la flexibilité des horaires est un avantage important pour plusieurs télétravailleurs avec un taux de 17,83 %, les déplacements qui comptent le ¼ du pourcentage les femmes jugent malgré tout le fait d'éviter les déplacements au bureau présente des avantages et leur simplifie la vie, et notamment la vie de famille. Et seule la troisième (plus productif) 18,70 % est statistiquement significatif selon le sexe.

On n'observe que les hommes à indiquer que le télétravail leur permet de rester davantage près de leur famille 10,00 %, 21,74 % pensent que l'avantage le plus perçu est dans les économies d'argent 07,38 % représente la qualité de vie. Pour accroître l'avantage potentiel pour la productivité et l'innovation, les décideurs peuvent encourager la diffusion

des bonnes pratiques, le renforcement des compétences de gestion autonome et la maîtrise des T.I.C. Le télétravail est un avantage concurrentiel qui ne date pas d'hier, il vous permet de travailler avec les meilleurs talents. Ces avantages sont énormes, tant pour l'employeur que pour les salariés.

Parmi les avantages du télétravail on peut citer :

- Une meilleure rétention des talents (collaborateurs).
- L'intégration de personnes handicapées (contribution).
- Accès à un nombre élevé de talents (mondialement).
- Augmentation de la productivité (éviter le stress souvent distrayant).
- Une meilleure rentabilité (économies).

Inconvénients :

30) Quels sont les inconvénients du télétravail ?

Tableau n° 38 : Inconvénients du télétravail

Inconvénients du télétravail	Fréquences	%
Pas de collègues	23	10,00
Isolement	93	40,43
Travaille trop	21	09,13
Conflit familiale	52	22,61
Difficulté technique	27	11,74
Pas inconvénient	14	06,09
Total	230	100

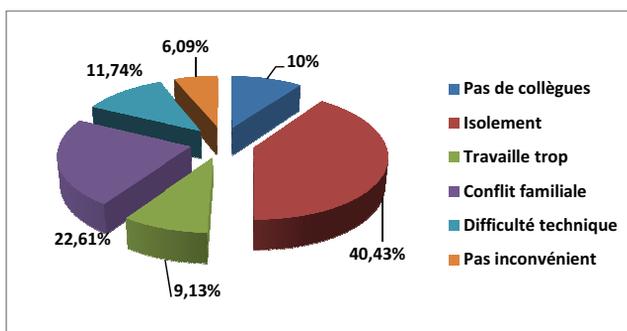


Fig. n° 31 : Inconvénients du télétravail

L'absence de collègues de travail comme le premier inconvénient avec 10,00 %. Sur le plan individuel, l'espace de travail se déstructure et peut amener une certaine confusion entre le lieu de travail, l'univers familial et les loisirs. L'impact négatif est l'isolement social souvent cité comme inconvénient majeur du télétravail avec 40,43 %.

Il faut noter toutefois que plusieurs des personnes interrogés voient le télétravail comme un avantage non garanti, qui pourrait leur être retiré, et de ce fait, ils pourraient diminuer l'importance des difficultés ou inconvénients encourus. 09,13 % pensent qu'ils travaillent trop à cause de la mauvaise gestion de la charge de travail.

22,61 % disent qu'il y a des conflits familiaux et surtout des violences conjugales au sein du couple. 11,74 % des difficultés techniques surtout quand on ne maîtrise pas la tâche. 06,09 % voient qu'il n'y a pas d'inconvénients ce sont des personnes souples calmes très disciplinées et sereins. En général ce sont les inconvénients et les conditions pénibles de travail (le bruit, les interruptions, les mauvaises conditions de lumière ou d'air, etc.) que les télétravailleurs cherchent à éviter en travaillant à domicile.

31) Comment la relation managériale à distance est-elle vécue ?

Tableau n° 39 : Relation managériale à distance

Relation managériale à distance	Fréquences	%
Bien vécue	101	43,91
Autonome	93	40,43
S.R	36	15,66
Total	230	100

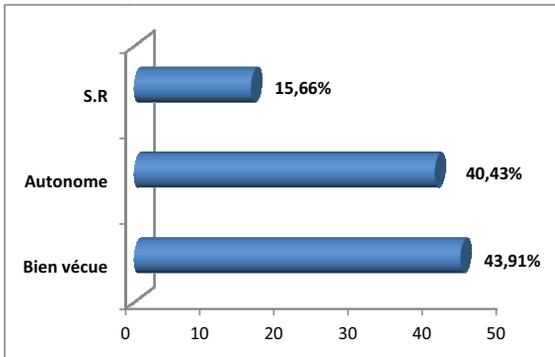


Fig. n° 32 : Relation managériale à distance

On définit la relation managériale traditionnelle qui repose sur une supervision directe sur les employés. C'est la transformation en nouvelles exigences, le management à distance requiert une certaine compétence et un volontarisme notoires.

Ce passage en remet en cause les modes de coordination habituels. La relation managériale repose sur un savoir-être qu'un savoir-faire. il modifie le lien social et introduit des exigences sur une gamme de compétences individuelles. La relation à distance est généralement bien vécue avec un taux de 43,91%; ils ne se sentent aucunement menacés par la distance qui les sépare avec un pourcentage de 40,43%.

Ainsi, le télétravail ne semble nullement lié à un changement dans le rôle du dirigeant ni dans leur action. De plus, le dirigeant considère une fois que les employés sont suffisamment autonomes, ils peuvent travailler seuls et la proximité du dirigeant n'est alors plus indispensable. 15,66% sont sans réponse. Les T.I.C leur permettent de rester constamment en contact avec leurs subordonnés.

32) L'autocontrôle représente-il une source de stress chez les télétravailleurs ?

Tableau n° 40 : Autocontrôle source de stress

Autocontrôle source de stress	Fréquences	%
OUI	150	65,22
NON	62	26,96
S.R	18	07,82
Total	230	100

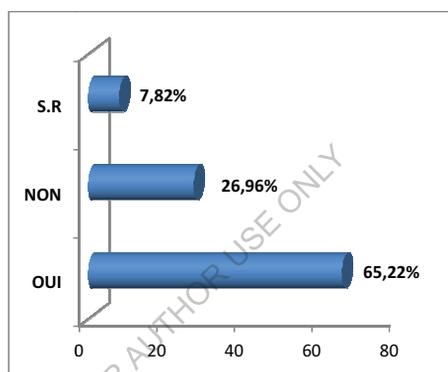


Fig. n° 33 : Autocontrôle source de stress

Le stress constitue l'un des enjeux majeurs auxquels on est confronté. C'est un état émotif causé par des contraintes (physiologiques, psychologiques). On passe de l'autonomie à l'autocontrôle (responsabilité). La liberté devient une source d'autocontrôle. Le télétravail impacte la liberté, on se sent autodisciplinés sans contrôle (redevables et prouver qu'on la mérite).

L'enjeu est donc de taille on tire au profit de ce mode de travail. Ils restent convaincus que 65,22% des répondants que l'autocontrôle est source de stress l'absence, le ¼ qui disent non, ces derniers sont pleinement conscients de la chance qui leur est laissée et mettent tout en œuvre pour ne pas perdre ce privilège du mode de télétravail, 07,82% restent sans réponse. Les employés sont d'autant plus responsables lorsqu'ils sont

conscients de la confiance qui leur accorde leur supérieur hiérarchique. Il arrive alors parfois que des télétravailleurs se sentent redevables de cette confiance qui leur est témoignée. Travailler d'arrache-pied représente pour eux une sorte de remerciement envers leur dirigeant. Ils s'accordent tous à dire que gagner la confiance de son dirigeant, c'est très valorisant. C'est assez gratifiant lorsque la confiance est vérifiée et quand le chef se rend compte que l'on a bien fait son travail.

33) Est-ce que vous pensez plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle ?

Tableau n° 41 : Corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie

Corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie	Fréquences	%
OUI	123	53,48
NON	82	35,65
S.R	25	10,87
Total	230	100

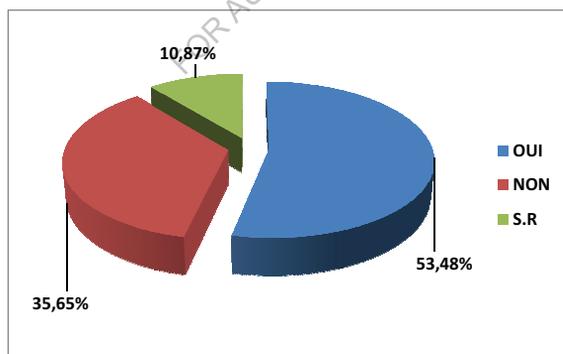


Fig. n° 34 : Corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie

Le management moderne sort via l'avènement des T.I.C qui permet de devenir autonome, l'autocontrôle la laisse apparaître. Il y a une mixité entre

le contrôle et l'autonomie. L'autonomie est la capacité de contrôler ses propres actions face aux problèmes (relation virtuelle qui nous oblige à fonctionner à distance). Plus de la moitié pense qu'il existe une corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie des télétravailleurs (53,48 %) c'est-à-dire plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle. En réalité l'autocontrôle est partout présent, que ce soit au bureau ou ailleurs. Une fois qu'on s'est forgé sa propre discipline, elle ne se modifie pas en fonction de l'autonomie. La discipline et l'autonomie sont des outils que l'on acquiert et qui ne diminuent ou n'augmentent pas en fonction d'un autre paramètre, plus on a d'autonomie plus on va devoir s'autodiscipliner.

A l'inverse, celui qui n'a pas de conscience professionnelle, et qui ne fait rien si on ne lui dit pas ce qu'il doit faire, il ne fera rien. L'autocontrôle est biaisé par les moyens à distance qui sont mis en place tels que le principe de ticketing, les comptes-rendus, l'activation de la connexion internet, les appels, les mails, et surtout les statistiques mensuelles. Certains sont utilisés en cas de nécessité et non en termes de contrôle, il arrive quand ils se sont absentés quelques heures. Le télétravail leur permet de s'organiser comme ils l'entendent tant que les tâches sont effectuées et qu'ils restent joignables.

34) Est-ce que vous accorde une confiance à travers un engagement considéré comme risqué ?

Tableau n° 42 : Accord d'une confiance

Accord d'une confiance	Fréquences	%
OUI	180	78,26
NON	20	08,70
S.R	30	13,04
Total	230	100

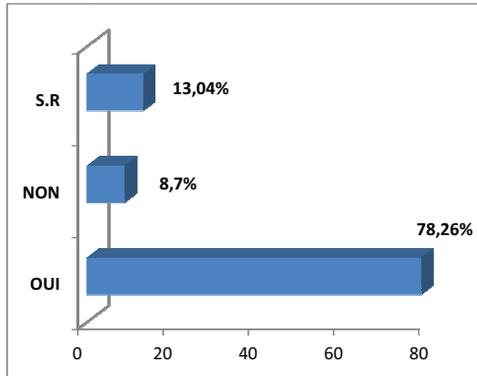


Fig. n° 35 : Accord d'une confiance

La confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un « c'est une subjectivité en quelque sorte », on fait croire que l'autre accomplira ce qu'il attend de lui (une coopération) ces motivations qui peuvent pousser le destinataire à se montrer « digne » de cette confiance. Le dirigeant gagne en productivité alors que le télétravailleur a le droit à une meilleure hygiène de vie. Accorder une confiance à un subordonné ne représente pas un danger parce que le télétravail est important pour eux. Le dirigeant qui fait confiance est conscient du risque qu'il prend en accordant sa confiance à son employé mais ne le prend que si les avantages qu'il en retire semblent plus importants que les inconvénients qui pourraient survenir.

En conclusion du cas pratique, l'arrivée de la pandémie a provoqué des bouleversements au sein de la société. Cette crise du coronavirus a frappé de plein fouet le monde (le choc, l'impact, la déstabilisation...). Toutes les activités ne peuvent pas être exercées à distance. Le télétravail rompt avec l'organisation traditionnelle. Il se présente comme un cas provoquant de l'incertitude de la part du dirigeant et des comportements imprévisibles des employés. Ce mode présente des avantages et des inconvénients. Le télétravail présente des avantages et des risques, on est convaincue que sa mise en place s'accompagne de nombreux effets positifs (les horaires de travail plus souples, les économies de frais (déplacement et de restauration), la conciliation entre l'emploi et la famille (meilleur équilibre entre la vie

professionnelle et la vie personnelle), une diminution de la fatigue liée au déplacement (une réduction des trajets quotidiens effectués), il favorise l'épanouissement et gagne en autonomie, une productivité accrue grâce à une meilleure concentration et une économie des temps de trajets. le télétravail peut améliorer la performance en augmentant la satisfaction des employés et leur efficacité (meilleur équilibre travail-vie).

Notre étude a aussi permis de mettre en évidence des risques non négligeables liés à la pratique du télétravail (l'isolement des télétravailleurs et la perte de l'esprit d'équipe). Ils sont à plein temps à domicile, ils recensent l'isolement et la gestion des frontières du temps. Les femmes étaient plus souvent à plein temps à domicile que les hommes, qui ne pratiquent généralement le télétravail que sur base occasionnelle.

Selon certaines femmes leurs époux partent au bureau plus pour échapper à leur foyer que pour gagner leur vie. Cependant le télétravail pourrait aussi amoindrir la satisfaction des employés (sentiment de solitude). Les principaux freins du côté des employeurs sont (la difficulté à contrôler le travail à distance, le risque d'isolement des télétravailleurs, la crainte d'une perte du sentiment d'appartenance). Les freins psychologiques sont la peur de perte de pouvoir et de contrôle. Le télétravail impose de repenser les pratiques managériales.

Ainsi, nombreux sont ceux qui voient dans le télétravail des avantages pour les employés tant que pour les employeurs. La confiance permettrait de réduire le contrôle selon certaines variables. Il est possible de contrôler l'incontrôlable par l'autocontrôle. Pour certains l'autocontrôle représente une source de stress, il existe une corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie.

Les effets de la pandémie de coronavirus ont dépassé les conséquences sanitaires. Son impact a en effet été lourd pour la famille (les conflits au sein de sont les problèmes d'argent). Elle a un impact sur l'emploi (précaire). La chute ou l'absence totale des revenus ont entraîné une hausse des violences. Les télétravailleurs ont besoin de compétences nécessaires à l'encadrement des télétravailleurs sont la maîtrise de l'usage des T.I.C, les

écouter, avoir une confiance, les responsabiliser offrir un soutien moral et technique, on formule des règles et établir des objectifs à atteindre, établir un lien entre la structure et l'acteur et enfin adapter un style de management moderne (genre de maillage).

FOR AUTHOR USE ONLY

Conclusion générale :

L'arrivée de la pandémie du Covid-19 a provoqué des bouleversements dans le monde entier, ce qui a obligé les gouvernements à choisir le confinement pendant des semaines voire des mois pour certains pays du monde afin d'éviter la propagation. Avec le développement des T.I.C, le télétravail apparu au début des années 1980 sous un angle révolutionnaire, semble peu à peu prendre le chemin d'un mode d'organisation et/ou d'exécution du travail de plus en plus normalisé.

Beaucoup de pays ont optés pour ce mode de travail partiel ou total. Toutefois, toutes les activités professionnelles ne peuvent pas être exercées à distance. C'est un mode de travail dans lequel le salarié travaille en dehors des locaux de l'entreprise (à domicile, café, bibliothèque). La communication se fait par les T.I.C (l'interaction du face-à-face est remplacée le virtuel). On trouve différents types de télétravail (prestataires indépendants de services comme des freelances, travailleurs indépendants ou entrepreneuriaux, petites entreprises proposant leurs services, les nomades indépendants ou salariés).

Le télétravail rompt avec l'organisation traditionnelle, il exige de la part des employeurs de dépasser un certain nombre de contradictions (pouvoir) par contre il y a des avantages des deux parties en gain de productivité, de frais de déplacement et de restauration et des inconvénients comme l'isolement. Il ouvre la voie à une nouvelle ère managériale fondée sur l'autonomie et la confiance qui est une émotion secondaire (l'habileté, la bénévolence, l'honnêteté). Il se fonde sur une logique de la confiance qui confinerait à la foi. Le domicile est devenu le lieu où l'on est productif

C'est avant tout un contrat entre le salarié et son employeur. Le télétravail offre aux acteurs la possibilité de bénéficier d'horaires plus flexibles et de travailler hors des locaux de l'employeur, mais il peut aussi comporter des risques tels un sentiment d'isolement (notamment pour les personnes vivant seules) et la perte de contact.

Le télétravail imposé lors du confinement de mars 2020 a été mis en place en urgence pour faire face à la situation exceptionnelle de lutte contre la

pandémie de Covid-19. Certains salariés restent en télétravail alors que d'autres parce que leur activité l'exige sont à temps plein. Le télétravail nécessite d'évaluer ses effets sur la santé et la sécurité des salariés (risques psychosociaux, difficulté de séparation entre la sphère professionnelle et privée ; l'isolement, les heures de travail ; la charge mentale ; la baisse de la motivation et des difficultés à gérer les problèmes.

De nombreux employés considèrent le travail à distance comme une qualité positive en soi. C'est un rêve devenu réalité pour ceux qui aiment la flexibilité et la liberté et se concentrer dans la solitude. Malheureusement, il y a un autre côté à la médaille. Quand on travaille à distance on favorise les interactions des liens qui alimentent la productivité et l'innovation. Certains se sentent déconnecter quand ils travaillent chez soi. Ils rencontrent des problèmes informatiques comme la messagerie, le virus, la perte de données, une mauvaise gestion, un problème de réseau. D'autres voient que le fait d'être séparé de ses collègues ca favorisé l'émergence de nouvelles méthodes de travail efficaces.

L'objectif du télétravail est de réduire les déplacements et faciliter la mise en œuvre des mesures de distanciation physique en entreprise. L'employeur peut y avoir un avantage concédé à ses salariés qui y gagneront en qualité de vie. Des salariés heureux sont toujours plus efficaces et prêt à s'investir dans l'activité. En dépit e ses nombreux avantages, il n'y pas une solution généralisable à toutes les entreprises et toutes les fonctions. L'employeur doit fournir les équipements afin d'exercer ses tâches à distance et la prise en charge de tous les coûts. Le principe d'égalité de traitement, le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.

Aujourd'hui à l'heure du tout numérique et de l'hyper-communication, les individus n'ont jamais été autant liés et reliés. La technologie blanche envahit notre quotidien. Des réseaux numériques, dits sociaux, tels que Skype. Pour le télétravail, il y aura un avant et un après Covid-19. Je suis convaincu que nous vivons un réel changement de paradigme, dit Alain Lavoie. Le télétravail n'est pas une totale panacée.

Le mois de mars 2020 restera gravé dans la mémoire collective comme celui de la fermeture généralisée de l'Afrique. La quasi-totalité des pays du continent, à l'instar de ceux des autres continents ont fermé leurs frontières et leurs activités pour faire face à la pandémie Covid-19. Au XVIIIe siècle, l'économiste anglais Adam Smith remarquait que "Rien n'est plus difficile à déplacer que l'Homme".

De nos jours, cette constatation se vérifie toujours. En effet, les Hommes sont attachés à leurs origines et à leur région qui constitue une partie de leur identité. Les tâches, les attentes et les échéances sont déterminées et acceptées. Des heures de travail prolongées peuvent causer des blessures musculosquelettiques. Mais il y a des conditions pour que le télétravail soit réussi il est utile d'avoir un bon sens de l'organisation et ne pas se laisser déconcentrer tout en s'imposant soi-même et surtout savoir séparer la vie professionnelle de la vie privée.

FOR AUTHOR USE ONLY

Annexe : 01 : Les différents tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Facteurs à prendre en compte pour définir le télétravail.....	17
02	Critères d'analyse des formes de Télétravail.....	51
03	Les différentes formules de télétravail.....	52
94	Expansion du secteur tertiaire.....	69
05	Retombées potentielles du télétravail.....	119
06	Récapitulatif des conséquences de l'autonomie sur le contrôle	120
07	Facteurs liés au télétravailleur.....	121
08	Tableau synthétique des avantages et inconvénients.....	123
09	Sexe.....	134
10	Âge.....	135
11	Situation familiale.....	136
12	Nombre d'enfants à charge.....	138
13	Niveau intellectuel.....	139
14	Niveau hiérarchique.....	140
15	Type d'emploi.....	141
16	Formation avant le télétravail.....	142
17	Apprentissage en temps réel.....	143
18	Impact de la formation sur l'emploi.....	144
19	Apport des T.I.C dans la formation.....	145
20	Avantage des T.I.C.....	146
21	Compétences techniques.....	147
22	Amélioration de la vie privée.....	148
23	Satisfaction de la technologie.....	149
24	Travailler à distance.....	150
25	Nature des problèmes informatiques.....	151
26	Autonomie.....	152
27	Amélioration de la productivité.....	153
28	Charge de travail.....	154
29	Niveau de satisfaction de la technologie.....	155
30	Satisfaction du télétravail.....	156
31	Niveau de stress.....	157
32	Conciliation travail et famille.....	158
33	Genre de perception.....	160

Annexe : 02 : La suite des différents tableaux

N°	Intitulé	Page
34	Qualité de vie.....	161
35	Isolement.....	162
36	Epanouissement.....	163
37	Avantages liés au télétravail.....	164
38	Inconvénients du télétravail.....	166
39	Relation managériale à distance.....	167
40	Autocontrôle source de stress.....	169
41	Corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie.....	170
42	Accord d'une confiance.....	171

FOR AUTHOR USE ONLY

Annexe : 03 : Les différentes figures

N°	Intitulé	Page
01	Modélisation du concept de télétravail.....	127
02	Sexe.....	134
03	Âge.....	135
04	Situation familiale.....	137
05	Nombre d'enfants à charge.....	138
06	Niveau intellectuel.....	139
07	Niveau hiérarchique.....	140
08	Type d'emploi.....	141
09	Formation avant le télétravail.....	142
10	Apprentissage en temps réel.....	143
11	Impact de la formation sur l'emploi.....	144
12	Apport des T.I.C dans la formation.....	145
13	Avantage des T.I.C.....	146
14	Compétences techniques.....	147
15	Amélioration de la vie privée.....	148
16	Satisfaction de la technologie.....	149
17	Travailler à distance.....	150
18	Nature des problèmes informatiques.....	151
19	Autonomie.....	152
20	Amélioration de la productivité.....	153
21	Charge de travail.....	154
22	Niveau de satisfaction de la technologie.....	155
23	Satisfaction du télétravail.....	156
24	Niveau de stress.....	157
25	Conciliation travail et famille.....	158
26	Genre de perception.....	160
27	Qualité de vie.....	161
28	Isolement.....	162
29	Epanouissement.....	164
30	Avantages liés au télétravail.....	165
31	Inconvénients du télétravail.....	166
32	Relation managériale à distance.....	168
33	Autocontrôle source de stress.....	169

Annexe : 04 La suite des différentes figures

N°	Intitulé	Page
34	Corrélation positive entre l'autocontrôle et l'autonomie.....	170
35	Accord d'une confiance.....	172

FOR AUTHOR USE ONLY

Bibliographie:

Ouvrages:

- A. Burret**, Tiers-lieux et plus si affinités, FYP Editions, 2015, 176 p
- A. Collins**, 1991. « The Role of Computer Technology in Restructuring Schools ». Phi Delta Kappan, 73 (1) : 28-36.
- A. Leclercq-Vandelannotte, H. Issac**, 2013, « Technologies de l'information, Contrôle et Panoptique : Pour Une Approche Deleuzienne », Systèmes d'Information et Management 18(2):9.36.
- A. Rachedi**, T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016 p. 05
- A. Rachedi**, T.I.C. et structures de l'entreprise, tome 1, maison d'édition Edilivre, Paris, France, juin 2016
- A. Toffler**, La troisième vague, Ed. Denoël, 1980
- B. Holmstrom, & P. Milgrom** (1994), « The firm as an incentive system », American economic review, vol. 84/4, pp. 972-991
- C. Boivin, S. Rivard, B.A. Aubert**, (1996). Le télétravail, un phénomène en Emergence : Gestion, vol. 21. numéro 2, Pp. 68-75.
- C. Denolf, Bledok, H Vandenbossche, M. Walrave, M.** 2006, Anders werken Handleiding, Brussel : Nito & Markant
- C. Shapiro, & J. Stiglitz** (1984), « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », The American Economic Review, vol. 74/3, pp. 433-444,
- D. Riesman**. 1998. on Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism. Transaction Publishers.
- E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon** : les N.T.I.C et l'entreprise page 68
- E. Delaunay**, (Les propos recueillis par E. Delaunay, «mon collègue de bureau est un contrat », Libération, 3 juillet 2000, p. 12.
- F. X. Schwever**, Le travail en réseau : un consensus ambigu et un manque d'outils, dans sociologies pratiques 2005/2 (n° 11), pages 89 à 104
- F. Jauréguiberry**, (1995) La société d'ubiquité : riche en informations, pauvre en communications, Communication et langages, n°104, pp. 72-79.
- F. Riquoir**, « Le cybertravail : vers une nouvelle forme d'externalisation ? », JCP ed. G, n°10/4, 5 février 2001, p. 8 et s.
- G. Benchimol**, (1994) : L'entreprise délocalisée ».Ed Hermès, Paris, pp 67-103.
- G. Deleuze**, 1990, « Post-Scriptum sur les sociétés de contrôle », PourParlers, Les Editions de Minuit, 240.47
- G. Kaupins & K. Usui** : «Countervailing forces affecting Japanese telework behavior», dans Journal
- G. Perec**, Espèces d'espaces, 2000, Editions Galilée.
- I. Desbarats**, 2013, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestion D'un Droit Français Du Télétravail », Les Cahiers de Droit 54:337.1035.
- J. Mello**, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(4):247.61.
- J. Nilles**, chercheur associé du centre de recherche sur le futur en Californie du Sud, son ouvrage « teleworking : closer to home (1982)
- J. Richter, I. Meshulam**, (1993). Telework at home: the home and the organization perspective. Human Systems Management. Vol. 12, pp. 197-203.
- J. Rifkin** dans son ouvrage "la fin du travail " évoque le développement du bureau virtuel
- J.M. Nicklin et al.**: «Telecommuting: What? When? Why? And How ? » dans J. Lee (dir. De publication): The Impact of ICT on Work (Singapour, Springer Science+Business Media, 2016), p. 46, tableau 3.2.

- J-E. Ray**, Professeur à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Membre du Club des Juristes ? Télétravail à l'heure du Covid-19: l'open space au domicile
- K. Arrow**, (1971), « The Economic Implications of Learning by Doing », dans Hahn, F. (dir. pub.), *Readings in the Theory of Growth*, Palgrave Macmillan UK, Londres, England
- K. Lister & T. Hamish**: The state of telework in the U.S.: How individuals, business, and government benefit (San Diego, Californie, Telework Research Network, juin 2011
- L. Brunel**, ingénieur français, apparaît en 1978 dans son livre de "Des machines et des hommes: télécommunications",
- L. Duxbury, C. Higgins, D. Neufeld**, (1998). Telework and the Balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution? In M. Igbaria & M. Tan (sous la dir., 1998), *the virtual workplace*. Hershey: Idea Group. Pp. 218-255.
- L. Taskin, & Vendramin, P.** (2004). Le télétravail, une vague silencieuse : Enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- L. Taskin**, (2003) Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. *Gestion* 2000, vol. 2/03, pp. 113-125
- M. Bonnechere**, le corps laborieux : réflexion sur la place du corps humains dans le contrat de travail, *Droit ouvrier*, 1994, p. 173, voir aussi Waquet (Ph.), *les libertés dans l'entreprise*, RJS, 2000, p. 335.
- M. Roghanizad, & V. Bohns** (2017), « Ask in person: You're less persuasive than you think over email », *Journal of Experimental Social Psychology*, Bonet, R. & F. Salvadora (2017), « When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization », *Organization Science*, vol. 28/2, pp. 244-261,
- M-É. Bobillier-Chaumon**, 2003, « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité », *Le travail humain*, (2):161.
- N. Bloom, & al.** (2015). "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", *the Quarterly Journal of Economics*, vol. 122/4, pp. 1351-1408
- N. Bloom, & al.** (2014), « The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization », *Management Science*, vol. 60/12, pp. 2859-2885
- N.B. Fairweather**, (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking, *Journal of Business Ethics*, vol. 22, n° 1, pp. 39-49.
- N. Kurland, et Bailey, D.** (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, pp. 53-68.
- N. Wiener**, the human use of human being – cybernetics and society, 1950 in le MESLE (RM) & Marot (JC), *le télétravail, que sais-je ?*, Paris, PUF, 1994
- N.B. Kurland & D.E. Bailey**: «The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime», dans *Organizational Dynamics* (1999), vol. 28, pp. 53-68. of *Business and Leadership* (2008), 4(2), pp. 60-67
- P. Edwards, , Geary, J. et Sisson, K.** (2002). New forms of work organization in the workplace: Transformative, exploitative, or limited and controlled? In G. Murray, J. Bélanger, A. Giles & P.-A. Lapointe (Eds) *Work and employment relations in the high performance workplace*. London : Continuum, pp. 72-119.
- Pascal Alix** : Comprendre et pratiquer le télétravail 2 e chapitre 1 ère section. Htm publié le 09 / 12 / 2003 l'utilisation des NTIC.
- Pr. Tras, L. Garicano & E. Rossi-Hansberg** (2006), « Offshoring in a Knowledge Economy », *the Quarterly Journal of Economics*, vol. 121/1, pp. 31-77
- R. Oldenburg**, (1989). *The Great Good Place*, Paragon House, 384 p.
- R. Reix**, "systèmes d'information et management des organisations", Vuibert gestion, Paris (1995)
- S. Tietze**, (2002). When 'work' comes 'home', Coping strategies of teleworkers and their families, *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 385-396.
- T. Klein**, co-auteur du rapport sur le développement du télétravail dans la société numérique de demain, centre d'analyse stratégique, 2009

T.C. Koopmans, (1951), Activity Analysis of Production and Allocation, J.Wiley, New York. Télétravail », Gestion vol 35, HEC Montréal.

Thèses & Mémoires :

A. Savary, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannages à domicile, université du Québec à Montréal, Canada, année universitaire juin 2006, pp. 17/18 .

D. Délèze, Le travail en réseau au service de l'utilisateur, Travail de Bachelor pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES·SO en travail social, Haute École de Travail Social – HES·SO//Valais – Wallis, Sion, février 2015

H. Meftak, F. Lekbal, mémoire sur l'impact des TIC sur l'entreprise, master en sociologie de travail et ressources humaines, p. 61/62, année universitaire 2013/2014, département des sciences sociales, faculté des sciences humaines et sociales, université Abderrahmane Mira Bejaia, Algérie

L. Alves Cachapela, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences du Travail, Le télétravail, confiance et autocontrôle : Alternative ou partenaires du contrôle à distance ? Etude des cas au sein du S.P.F finances, p.21, faculté des sciences sociales, université de Liège, Année académique 2015-2016

M. David, mémoire de DEA de droit social, le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ? Université de Lille 2, faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, année universitaire 2001 - 2001

M. S. P. Ravelojaona, thèse pour obtenir le grade doctorat, Préparée au sein de l'école doctorale, Spécialité : Sciences économiques, Etude de l'efficience en économie de la production : de nouvelles mesures de l'efficacité et leurs extensions théorie et applications, Economies et finances. Université de Perpignan, 2018, Français.

R. Clément, mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme de Master de management, les nouvelles pratiques managériales associées au télétravail, l'émergence du télétravail et ses implications managériales dans les entreprises en France

Revues :

Revue française de gestion, V. Fernandez, C. Guillot, L. Marraud, 2014, « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion* 40 (238):101.18.

Revue Interdisciplinaire Management, C. Ruiller, M. Dumas, F. Chedotel, (2017) « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail ». *RIMHE : Homme & Entreprise*.

Revue des Sciences de Gestion, M. Pontier, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion* (1):31

A.P. Rédaction, Benjamin Simonneau, AP Rédaction, responsable de la gestion de données, offre quelques conseils essentiels

Dossier de synthèse documentaire, Marie Devillers, Hal, archives ouvertes. Fr, le télétravail : dossier de synthèse documentaire

Revue CREAD, Naceur Mébarki, mes cahiers du CREAD, T.I.C & performance d'entreprise : étude d'impact de quelques entreprises algériennes, n° 104- 2013.

Revue de l'Organisation Responsable (R.O.R) — *Responsible Organization Review* n° 1, 2016

Revue de l'organisation responsable, Arnaud Scaillez, Diane-Gabrielle Tremblay, « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du

travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », Revue de l'organisation responsable 2016/1 (Vol. 11), p. 21-31.

Revue documentaire. Rescol/ Schoolnet. Ottawa, Grégoire, R., R. Bracewell & T. Laferrière. 1996. « L'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication à l'apprentissage des élèves du primaire et du secondaire ».

Revue interventions économiques, Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain

Revue Lexbase, Cette étude a été réalisée sur la base d'un article rédigé par Sibylle Gustin paru dans la revue Lexbase, éd. sociale, n° 824 du 14 mai 2020.

Financial Times (2020), Coronavirus may create lasting workplace change

Jdpro.net : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

Citations, Articles, Synthèses & Cours:

A. Ammon, directrice du centre européen de prévention et de contrôle des maladies (E.C..D.C)

A. Atkinson, B. Cantillon, E. Marlier, B. Nolan: The EU and social Inclusion, The police press, university of Bristol, 2007

A. Cherkaoui, Pr à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Les entreprises marocaines à l'épreuve de la Covid-19 : quelles actions responsables au profit des collaborateurs ? – Ain Chock, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

A. Coulibaly, à l'épreuve de l'adoption du télétravail dans les organisations ivoiriennes : le nécessaire management par la confiance. Sié Azaria, directeur associé, Afrique Experts Consultants

A. Dietrich, la Covid-19 : révélateur des inégalités sociales. Anne Dietrich, Pr des universités, I.A.E, Université de Lille

A. Jahmane, la nécessité de la présence d'un collaborateur-acteur comme leader du changement. Enseignant-chercheur, Chaire I.P.A.G, « Entreprise Inclusive », I.P.A.G Business School

A. Kahn, Cahier 12, les Entretiens Albert-Kahn Laboratoire d'innovation publique, Les tiers-lieux Espaces de travail, d'émulation et de vie

A. Lacan, passé du télétravail subi au télétravail choisi ou pourquoi apprendre à nager même si on ne s'est pas noyé. Arnaud Lacan, Professeur, Kedge Business School, Titulaire de la Chaire Agipi Kedge « Le travail indépendant et les nouvelles formes d'entreprenariat

A. Lempereur, zoom sur la pandémie, ses négociations et son e-proximité, Université de Brandeis et Harvard Poon

A. Toffler un sociologue américain qui perçoit de son livre « le choc du futur » (1974)

A. Traore, le numérique et l'accélération des inégalités dans les organisations à l'ère de la Covid-19. Professeur de sociologie, Université de Ségou, Mali

A. Y Portnoff, deux visions antagonistes. Conseiller scientifique de Futuribles international, Professeur associé MBA HEC Fribourg & IMSG Genève

A.M. Fray, un changement en prépare un autre. Secrétaire générale de l'I.A.S

A.S. Derame, des changements imprévus au long terme. digital transformation product owner, Dublin, Irlande

Accord européen sur le télétravail – 16 juillet 2002

Accord-cadre européen signé le 16 juillet 2002, quelques pays disposaient d'une législation encadrant le travail à domicile et recouvrant des lors imparfaitement les situations de télétravail à domicile. Ce n'est qu'à partir de 2002 et dans les trois années suivantes (délai accordé pour la transposition de l'accord-cadre dans les législations nationales européennes) que des textes visant spécifiquement le télétravail à domicile et en télécentre ont vu le jour, avec un caractère plus ou moins contraignant.

A. Khatat, se repenser dans l'urgence à l'aune des changements de crise : entre actions et réflexions ! Université d'Oran Algérie

A. Alidoro consultant, personnalisez la gestion de vos ressources humaines, fiche pratique, le télétravail

Anact & Aract, 10 questions sur le télétravail

ANACT, les recommandations de l'ANACT pour négocier un accord sur le télétravail

Article L.1222-9 du Code du travail français

ATAC, op. Cit. Dans la doctrine, ce phénomène est souvent qualifié de télétravail «supplémentaire», car il s'ajoute aux heures de travail au bureau, plus qu'il ne s'y substitue. Ce type de télétravail représente souvent des heures supplémentaires non rémunérées

B. Cliche, les enjeux difficiles du télétravail à l'heure de la Covid.

B. L. Kouayep, de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à la responsabilité Sanitaire des entreprises, dans le contexte africain. Enseignant-chercheur HDR, Directeur de l'ESCG-ISTEC –Yaoundé, Cameroun

B. Merck P.D.G de France Telecom

B. Moriset, (2004) Télétravail, travail distant, travail nomade : le territoire et les territorialités face aux nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production, Cybergéo, n°257, 6 février.

B. Moriset, Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique : Les espaces de coworking

B. Vernon, Directeur général, entreprise de services financiers, Nouvelle-Zélande

Balzac : la comédie humaine pour une co-construction de la régulation et du contrat sociale numérique ! Philippe Cervera, président chez Kheper

BIT, 2020

Breton Ph, 1989 l'explosion de la communication, la naissance d'une idéologie, la découverte

Bureau International du Travail, département des politiques sectorielles, document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers (Genève, 24-26 octobre 2016)

C. Dambrin, 2004, « How does telework influence the manager-employee relationship? », International Journal of Human Resources Development and Management 4(4):358.74.

C. Dambrin, 2005, « Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux », Université Paris Dauphine, Paris.

C. Dauchez, Senior Business Designer, apporte sa contribution télétravail : quelles sont les principales problématiques

C. Doguet, un travail à distance imposé, mué en catalyseur de digitalisation. Directrice des Ressources Humaines Groupe Eugene Perma

C. Doussard, Julien Billion, nouvelles complexités et opportunités pour les entrepreneurs en situation de handicap ? Claire Doussard, Fondatrice de TCS lab., chercheuse associée au laboratoire AHTTEP. Julien Billion, Fondateur de TCS lab., chercheur associé à l'université Paris-Dauphine

C. Gorraz, Document réalisé par Christiane Gorraz, chargée de projet administrateur du syndicat territorial C.G.C, pour vivre mieux dans nos vies familiales ! Avril 2011

C. Jon Messenger, (éd.), (2019): Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective, ILO Future of Work series, (Edward Elgar & OIT).

C. Naschberger, Dr., Professeure Audencia, le monde d'après sera-t-il ... plus inclusif ?, Département Management

C. Nestorovic, travailleurs essentiels et pourtant invisibles à Singapour. Professeur de management à l'ESSEC Asia Pacific, Singapour

C. Slucki avec la participation des membres du réseau cyberworkers.com, télétravail, les clefs de la réussite

C. Soustre, les échos entrepreneurs, qu'est-ce que le télétravail ?

C.H. Besseyre des Horsts, quel changement suite à la pandémie ? Sachons rester modestes !, Pr Emérite à H.E.C Paris, Président de l'A.G.R.H

Centre de gestion de la fonction publique, territorialité de l'Aisne, le télétravail, décret n° 2016-151 du 11 février 2016, 24/10/17

Centre de gestion de la fonction publique, territorialité de l'Aisne, Fiche statutaire : le Télétravail dans la FPT, le télétravail, décret n° 2016-151 du 11 février 2016, 24/10/17

Citation de Clayton Christensen

Citation de Peter Drucker

Citation de Peter Drucker dans la sélection des managers

Citation de Warren Bennis

Code du travail, l'article L. 1222-9 du Code du travail évoque la protection du télétravailleur au regard des travailleurs à domicile.

Comité d'Aide au Développement de l'O.C.D.E., élaborés par le (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) CAD en 1991 se sont imposés comme références

Commission européenne. La définition du télétravail telle que reconnue par la Commission européenne se rapproche beaucoup de celles que nous avons étudiées précédemment

Communiqué de presse H.A.S. Covid-19 : quels leviers pour vacciner plus vite les personnes les plus vulnérables ?

D. Bérard, chargé de mission du département changements technologiques et organisationnels de l'Anact.

D. Girard, Les propos de in La tribune de l'Europe, 22 décembre 2000, p. 32.

D. Kaplan, S. Vincent, caisse des dépôts et consignations télétravail et « E-Travail » état des lieux et enjeux Version 1.6 – 2 septembre 2002

D. Vercoustre, changement de paradigme et développement de la confiance. Coach des dirigeants

Décret n°2016-151 avec certains aménagements liés à la particularité de la situation

D-G. Tremblay, Ph.D., le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille. Note de recherche 2003-10 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université Université du Québec

Datar, Terme inventé par la Datar.

Dictionnaire de la langue française, 1989, p.1 033

Dictionnaire Larousse, définition selon le dictionnaire Larousse

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Covid-19, travail occasionnel

Directrice de l'agence européenne chargée des maladies dans un entretien à l'A.F.P

Dossier spécial, cohésion et rapport au travail à l'heure du Covid

E. Brynjolfsson, & al. (2020), COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data.

Dingel, J. et B. Neiman (2020), How Many Jobs Can be done at Home?

E. Duzert, La transformation digitale ou « transformation numérique », 2018

É. Lamarque, Un effet accélérateur sur des évolutions naissantes ou engagées avant la crise, Université Paris 1, directeur de l'I.A.E de Paris

E. P. Nguelieu, enseignant-chercheur crise sanitaire Covid-19 et pédagogie universitaire : de la frugalité panoptique à la contingence polyphonique. Enseignant-chercheur, Université de Yaoundé I, Laboratoire CEREME de l'ESCG- Yaoundé Cameroun
Editions Francis Lefebvre - La Quotidienne, le télétravail

Emploi / concours, Flash Info N°1, Pôle emploi/concours, management et télétravail, 27 mai 2020

En psychologie, le terme revêt un sens différent.

ENCG- Settati, La psychologie des organisations, L'Evolution du Management

ENCG- Settati, La psychologie des organisations, L'Evolution du Management

Entreprises et carrières, la classification proposée en 1994 par entreprises et carrières n° 23 reste valable

Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) et OIT (2017): Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, (Luxembourg et Genève)

Eurofound et BIT, 2017

Eurofound: Le télétravail dans l'Union européenne (Dublin, 2010), réf. EF/09/96/EN (document de synthèse existant en français), p. 7.

F. Cheron, la crise sanitaire : sanitaire des transformations organisationnelles ? Partner, Conseil, Capital humain Deloitte conseil

F. Arnaud, quel est l'impact du télétravail ?

F. Ascher, (2000) Ces événements nous dépassent, feignent d'en être les organisateurs. Essai sur la société contemporaine, La Tour d'Aigues : Editions e l'Aube.

F. Gavoille, Covid-19 : de nouvelles questions de management ? Pr associé et Directeur des Programmes Grande Ecole et MSc, ESSCA School of Management

F. Huws, l'expression « nouvelles technologies et nouveaux travailleurs en cols blancs à domicile »

F. Satge, Mémento Social, n° 73900 s. Protocole national sanitaire pour assurer la santé et la sécurité des salariés face à l'épidémie de Covid-19

Forum de dialogue mondial, document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les difficultés et les avantages du télétravail pour les travailleurs et les employeurs dans les secteurs des TIC et des services financiers (Genève, 24-26 octobre 2016)

G. E Jacquet, les limites du télétravail. Enseignant à l'International Management School Geneva Crise et performance collective

G. Ngassi Ngakegni. Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) sur le tissu productif des biens et services au Maroc, INSEA Rabat - Ingénieur d'Etat en Statistique et Economie (Majeur: Statistique) 2010

G. RAY, le télétravail : concept et application, secrétariat du CCGP, Canada, 1995.

G. Taponat, le coronavirus comme test cardiaque de nos organisations. DRH,

Gouvernement dans la réponse ministérielle, La définition donnée par le Gouvernement dans la réponse ministérielle du 12 juin 2020, le télétravail " *mobile* "

Guide, Numérique & territoires, Guide à usage des collectivités locales Télécentres et tiers-lieux, Guide janvier 2015

H. Demarquette, directeur de Leroy Merlin

H. El Bouhissi, cours sur les techniques d'information et de communication, centre universitaire de Relizane, institut des sciences technologiques, département d'informatique

H. Girard, (1995). « Comprendre le télétravail », Editions du Journal du Téléphone, Paris.

H. J.P Mabiala, Covid-19, un mal nécessaire. IMSG Pointe-Noire, république du Congo

H. Lanouzièze, éditorial, directeur général de l'Anact

Haut Conseil de la Santé Publique, patients à risque de formes sévères de COVID-19 et priorisation du recours aux tests de diagnostic virologique.

I. Vandangeon-Derumez, pérenniser la mobilisation des leviers de la résilience. Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC)

I.B.G.E ? Bruxelles environnement, infos – fiches -éco – mobilité, plan de déplacements d'entreprise, les mesures à prendre, l'impact du télétravail sur l'environnement, la mobilité et en termes socio-économiques ans les grandes entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale

J. Alaktif, coronavirus et leadership : loin du bureau mais pas loin du travail ! Visiting Scholar at France-Stanford Center for Interdisciplinary Studies, Professor at I.S.C Paris Business School

J. Chemin, Guide négocier et organiser le télétravail

J. Couto - Secrétaire d'État à l'administration publique, Portugal

J. Fr. Loué : Ministre délégué à l'industrie : Centre d'études de l'emploi : Qualification et prospective

J. Hervé, astuces et outils indispensables en télétravail

J. Igalens, revisiter la relation managériale après la Covid-19. Professeur émérite Université de Toulouse, président de l'I.A.S

J. Kofi Idao Egbeto, Covid-19 : l'odyssée de la victoire de l'infiniment petit sur les dispositifs organisationnels puissants. Dr John Kofi Idao Egbeto, président/ Investek Group, Lomé, Togo

J. L. Moulins, Et si rien n'avait changé...., Aix Marseille Université

J. Lichy, les entreprises qui comprennent et réagissent à l'évolution des besoins et des habitudes des consommateurs sortiront renforcées de la crise de la Covid-19. IDRAC Business School, Lyon

J. Lines que l'on doit le terme de « télécommuter », sachant que dès 1962, on parle de télétravail quand la société F. International Ltd délocalise un certain nombre de ses programmeurs

J. Nzongang et A. Takoudjou Nimpa, redéfinir les pratiques de travail par la diffusion d'une culture de coopération. Agrégés en Sciences de Gestion, Centre d'Études et de Recherche en Management et Économie (CERME), Université de Dschang- Cameroun

J. Plourde, mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, le modèle intégré de la motivation, l'Université du Québec, Canada, Juin 1993, p. 03

J-C. Barrois, C. Gal, Rapporteurs : Jean-Claude Barrois, contrôleur général économique et financier Christian GAL, Inspecteur général des affaires sociales, Rapport au premier ministre, du télétravail au télétravail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française

K. Lister 2010, Workshifting Benefits: the Bottom line », Citrix Online Research

K. Desbrosses, comportement sédentaire au travail, H.S.T, n° 252, Septembre 2018

L. Hirbec, hybridation des changements organisationnels : au croisement des changements déterministes et des changements volontaristes. Responsable pédagogique programmes internationaux de leadership, Formatrice en leadership et conduite du changement, Executive Coach Thales

L. Taskin, 2006, « Le télétravail en manque de régulations ».

L. Taskin, D-G. Tremblay, (2010) « Dossiers : coaching exécutif de gestionnaires –

L. Tiote, crise Covid-19 : consécration du Digital dans l'enseignement en Afrique. Enseignant-chercheur en GRH au CESAK, Dakar, Sénégal

L.B.M.G worklabs, Néonomaden, IAU idF 2017; pictogrammes © 123rf / lemery © IAU idF

L'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 prévoit un véritable droit au repentir, la loi, quant à elle est beaucoup plus timide.

L'accord national interprofessionnel relatif au télétravail a donné la définition du télétravail

L'expression «travail au domicile» est souvent assimilée au télétravail (ou au « télétravail pendulaire»), mais on ne saurait considérer ces termes comme équivalents. L'emploi de l'expression «travail à domicile» peut constituer une erreur beaucoup plus grave, parce qu'elle confond les tâches accomplies par un travailleur à son domicile grâce aux T.I.C, d'une part, et le «travail à domicile» au sens traditionnel, de l'autre, à savoir la production industrielle à la pièce effectuée par un travailleur à domicile, selon la définition qu'en donne la convention (no 177) sur le travail à domicile, 1996.

La motivation, un moteur dans l'apprentissage des langues, vol. XXIV n° 2/2005

La problématique du télétravail dans la législation algérienne comme modèle moderne d'organisation du travail pendant la pandémie de COVID-19

Le projet européen MIRTI 4 propose une typologie affinée des formes de télétravail

Le rapport ATAC 2006, précité, mentionne deux autres types de télétravail

Le rapport de synthèse ministériel, 1993, les différentes formes de télétravail : classées en 4 points

Le rapport Worldwide Mobile Worker 2007-2011 Forecast and Analysis

L'équipe Hunteed, quelles sont les limites du télétravail ?

Les nouvelles recherches de EPI-PHARE vont par ailleurs dans le sens d'un constat déjà observé par les chercheurs

Le soir, Le travailleur à domicile

Loi de warsmann, le télétravail, quel changement après la loi de Warsmann du 22 mars 2012

M. Barabel, O. Meier, T. Teboul, Chapitre 1. Les théories traditionnelles du management, Dans les fondamentaux du management (3013), page 07 L

M. Bonnet, développer une ingénierie de l'intelligence collective pour faire face à l'incertitude. Pr Iseor, I.A.E Lyon, Université Lyon 3

M. Clancy, (2020), the Case for Remote Work, Iowa State University, Department of Economics

M. Deluzet, le télétravail exigera des managers agiles. Délégué Général Observatoire Social International O.S.I

M. Desbonnet, Comment le management peut-il s'adapter au télétravail ? ESC Clermont - Master Management 2014, Sources : Corona-work.fr / ZDNet / Cabinet Valor / Challenges / BETC

M. Duport, l'inconcevable retour en arrière des organisations ou l'obligation de changer de trajectoire ! Université Paul Valéry, Montpellier 3

M. Goldschmid, Pourquoi le management traditionnel est voué à l'échec : Les 5 facteurs clés, 18 décembre 2016

M. Hagege, les politiques diversités face au crash-test de la Covid-19. Déléguée générale AFMD

M. Haicault, laboratoire d'économie et de sociologie du travail, travail à distance et/ou travail à domicile : le télétravail, nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires, juillet 1998

M. Hofaidhllaou, La Covid-19 comme leader du changement : peut-être, mais à quel prix ? M. Hofaidhllaou, Professeur – Directeur de recherche, ESSCA School of Management, Campus de Lyon

M. Humanis, le télétravail reste un enjeu toujours très fort en termes de management et d'accompagnement

M. Lartail, Ingénieur général des mines Cédric, Siben Ingénieur général des mines, Benoît Bettinelli Ingénieur en chef des mines, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, Rapport Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique, 15 juillet 2011

M. Lévy, J.P. Jouyet, (2006) L'économie de l'immatériel : La croissance de demain, Rapport pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 16 mars.

M. N. M'Bouna, Maître Assistant des Universités, la digitalisation : le défi de l'entreprise africaine post-Covid-19. Maître Assistant des Universités Cames, Institut National des Sciences de Gestion, Libreville, Gabon

M. Quemener, Avocat général près Cour d'appel de Paris, Dr en droit. C.E.A.C.C (compagnie des experts agréés par la cour de cassation)

M. Van den Bergh, l'analyse sur le déconfinement par étapes pour mieux éviter les cyberisques

M. Zahid, PDG, Covid-19: Vigilance-Transition. P.D.G Ménara Holding, Marrakech, Maroc

Ministère chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique, Synthèse remise au ministère chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique – mai - 2012, le travail dans les grandes entreprises françaises, comment la distance transforme nos modes de travail

Ministère de la transformation et de la fonction publique, télétravail et travail en présentiel, quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

Ministère de la transformation et de la fonction publiques, Télétravail et travail en présentiel, Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19

Ministre de l'emploi, C'est le 19 juillet 2005 qu'un accord national interprofessionnel (ANI) a été paraphé. Cet accord a été étendu par arrêté du Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement en date du 30 mai 2006, modifié par arrêté du 15 juin 2006. Ce texte donne du

télétravail la définition suivante : Mobilitis Greenworking, une étude Mobilitis Greenworking de 2014, montre l'accroissement des performances de travail et de productivité

M-L. Gomez, les défis de l'évaluation de la performance. professeure ESSEC, Business School Professeur Associé et Directeur de Master à l'Université Paris Dauphine

N. Anne-Claire, sommeil et confinement, médecine du sommeil, 2020

N. Bley, management post-Covid-19 : un alibi pour goupiller la proximité. DRH de la banque populaire se la Cote d'Ivoire, Abidjan

N. Oliveri, pour changer l'organisation, organisons le changement ! enseignant-chercheur PhD, IDRAC Business School

N. S. Theret, la maïeutique à l'heure de la Covid-19. Directrice éditoriale des éditions Foucher

N. Van Ostren, (2011) Global networks of coworking spaces

O. Brun & Cécilia Durieu, directeurs associés de Grenworking

O.I.T, Organisation internationale du travail, le télétravail à domicile en réponse à l'épidémie du Covid-19 : guide de l'employeur

O.I.T, Organisation internationale du travail, Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après Guide pratique

O.I.T, Organisation internationale du travail, 2020, Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de COVID-19: guide de l'employeur, Première édition 2020

O.M.S, Organisation Mondiale de la Santé : Rapport sur le Covid-19 et sa relation avec la "Comorbidité"

O. Thiam, Covid-19 : Bâtir une culture organisationnelle et un noyau technologique résilients aux crises. Omar Thiam, Directeur de l'Ecole du Management et de la Recherche, Groupe I.S.M

O.C.D.E, dans son rapport de juillet 2020 préconise quelques pistes comme la formation des managers, la maîtrise des T.I.C

O.C.D.E, la définition des T.I.C

O.N.U Femmes, 2020

Opinion way, Selon une étude opinion way menée pour Horoquartz en 2018, un peu plus de 8 salariés sur 10 (81%) estiment important voire très important d'être libres de choisir leurs horaires de travail.

P. Castilla, Covid-19 : révélateur du niveau de maturité des organisations face aux défis du XXI^e siècle. Corporate programs Designer, ESSEC, Executive Education

P. Clerc, conseiller expert ; Ce billet est extrait du rapport d'un groupe d'élus et DG de... Étude et prospective, CCI France

P. F. Drucker est considéré comme le père des théories modernes en management (le pape du management moderne).

P. Ferracci, les deux clés du télétravail, président du groupe Alpha

P. Genoud, A. Moeckli, Tiers-lieux, espaces d'émergence et de créativité

P. Genoud, définit les tiers-lieux

P. Giorgini, Au crépuscule des lieux, Habiter ce monde en transition fulgurante, Bayard, 2016, 467 p.

P. Lermusieaux, avocat et fondateur de la plaidorie PNL. Le télétravail pendant la COVID-19 quels sont nos droits en Ontario ?

P. Levet, de l'espace collectif à l'espace domestique, du travail réglé au travail régulé. Déléguée Générale, Le Nouvel Institut, I.A.E Lyon School Management

P. M-A-Lhussier, député de la Lozère parlementaire en mission, Rapporteurs : Jean-Claude Barrois, contrôleur général économique et financier Christian Gal, Inspecteur général des affaires sociales, du télétravail au travail mobile un enjeu de modernisation de l'économie française, rapport au premier ministre.

P. Pache, comment l'entreprise s'organise pour éviter de tousser. Psychologue, EDDB IMSG, Genève, Suisse

P. Trendel, co-fondateur de Mutualab - Lille, ROUMICS 2013

P. Valéry : Ce qui est simple est faux mais ce qui ne l'est pas est inutilisable.

P. Wade, " le travail coopératif à distance introduit une plus grande efficacité

P. Warsmann, en France, depuis l'entrée en vigueur de la Loi dite « Warsmann » en mars 2012, une définition légale du télétravail a pu être stabilisée (article L. 1222-9 du code du travail)

Protocole sanitaire, Règles relatives au télétravail à appliquer dans le cadre du protocole sanitaire Covid-19

R. Delaye-Habermacher, la distanciation ou la schizophrénie du B2B. IMSG, Genève, propédia, Paris

R. Donadio, (2020), the Coming Setback for Women in the Workplace, The Atlantic

R. Dumont, Synthèse de l'intervention de Mr. Régis DUMONT Educateur spécialisé de formation, Responsable du département de l'intervention socio-éducative à l'IRTS Nord / Pas-de-Calais, Travail en réseau et partenariat en travail social et médico-social

R. Fouchet, le distanciel : une ressource inhumaine ? Professeur Aix Marseille Université

R. Hofmann, l'épanouissement dépend de la qualité du management.

R. Maisonnier, le co-fondateur et C.E.O de Lik, dévoile les thématiques

R. Oldenburg, Tiers lieu : la notion de third place apparaît en 1989 dans les travaux de l'universitaire américain Ray Oldenburg (The Great Good Place) : troisième lieu d'exercice professionnel, après le domicile et le « travail », l'auteur inclut aussi les cafés et les librairies, permettant des échanges sociaux entre individus. Aujourd'hui, il désigne un nouvel espace de travail et de production qui accueille de plus en plus d'indépendants, en privilégiant un travail nomade, à distance et collaboratif.

R. Oldenburg, (1996), « Our vanishing third places », Planning Commissioners Journal, n.25, Hiver 1996-1997.

R. Soussi, travail à distance, réussir sa "téléactivités"

R. Zerbib enseignant-chercheur, Les écoles de commerce face à la transformation digitale. Enseignant-chercheur HDR au Lara/ICD Business School, Rédacteur en chef Adjoint, La Revue des Sciences de Gestion

Réseau Experts, la mesure de l'efficacité et de l'efficience : le tableau de bord synthétique, Publié le 29 mars 2012 par Réseau Experts

S. A. Tagbo, Covid-19 : Une aubaine pour les entreprises. Délégué Général d'Afrique Pesage Guinée SA., Juriste-Ingénieur des R.H

S. Canard, Article de Sébastien Canard, le télétravail : Avantages et Inconvénients

S. Ebersold, Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations: Du désavantage à la participation sociale, in Handicap – Revue des sciences humaines et sociales, CTNERHI, n°94-95, pp.149-164.

S. Lessard, Conseil en développement organisationnel et en ressources humaines Martine Lafrance, gestionnaire d'initiatives en ressources humaines, TECHNOCompétences, Guide d'implantation du télétravail en entreprise

S. Vaumoron, Psychanalyste spécialisé en entreprise et consultant/formateur en RPS-QVT du cabinet Evimeria, quel est l'impact du télétravail sur la santé de vos salariés ?

Service public fédéral emploi, travail et concertation sociale, télétravail occasionnel

T. Jolivet, crise et performance collective. Le Man Université, Argu'Mans-GAINS

T. Bretton, une nouvelle définition de télétravail est ainsi proposée, 1994

T. Gulick (1937), quoique inspiré par Fayol : le PORDCOB !

T.N.S Sofres 2004 « Les français et le bonheur »

T. Sibieude, la généralisation du télétravail : avancée sociale majeure ou fausse bonne idée ? Professeur, ESSEC Business School

The Japan Times (2020), Use of telecommuting in Tokyo surged from 24% to 63% in two months, survey

Traité en détail dans Tremblay (2001) et dans les divers rapports publiés sur le site du Cefrio.

UNESCO, les T.I.C et l'éducation dans le monde : tendances, enjeux et perspectives

V. Bohns, (2017), a Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email, Harvard Business Review

- V. Di Martino:** The high road to teleworking (Genève, BIT, 2001), p. 107.
- V. Galdemar, L. Gilles, M-O. Simon,** Credoc, cahier de recherche, performance, efficacité, efficience, les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? décembre 2012, n° 299
- V. Montamat,** management par la confiance : une nécessité à distance ! Directrice & marketing, communication, Sopra H.R
- V. Poignon** Journaliste & **Dr Idris Amrouche** Pharmacien, médecin D.E.S en cours d'obtention (anesthésie-réanimation), Covid-19 : qui sont les personnes les plus à risque ? **Washington Post** Article du "Washington Post", le terme «telework» (travail à la maison) apparaît pour la première fois aux Etats-Unis, dans un article du "Washington Post"
- Y. Duriaux, A. Burret,** Manifeste des tiers-lieux open source
- Y. Duriaux,** co-fondateur du Comptoir Numérique à Saint-Etienne et de la communauté francophone des Tiers Lieux Open Source - co-initiateur de la méthodologie Movi lab – OpenScop, Saint-Etienne (salarié-associé), Antoine Burret, ex-développeur de la Muse à Genève et aujourd'hui de la communauté des Tiers lieux Suisse - contributeur de la méthodologie Movilab - Doctorant sociologie anthropologie, Lyon 2 / Genève – OpenScop, Saint-Etienne (chargé de mission), ouvrage collectif visant à améliorer la compréhension de la dynamique des Tiers-Lieux de manière à diffuser ses valeurs et à démultiplier son impact sur la société, Manifeste des Tiers-Lieux Open source
- Y. Le Metouard, M. David,** Medef, le télétravail : mode d'emploi
- Y. M. Larher,** avocat, Dr en droit social - relations numériques de travail. Avocat cofondateur Legalbrain
- Y. Moulier-Boutang,** (2007) Le capitalisme cognitif, Paris, Editions d'Amsterdam.
- Y. Pesqueux,** relocalisation, RSE, NPM et compagnie... Professeur du CNAM – Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation », Hesam Université
- Y. Vaucher,** fin de crise, début de la fin, ou fin du n'importe quoi ? Yann Vaucher, Directeur Léonardo 3.4.5 Genève
- Y. Yazdanpanah,** chef du service maladies infectieuses à l'hôpital Bichat (Paris) en avril 2020, figaro. Les maladies chroniques en première ligne

Sites Internet :

- https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_20331.html, vérification de l'efficience
- <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0057-001.pdf>, Servet M., Les Bibliothèques troisième lieu, URL :
- <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/travail-distance.html>, maladie à coronavirus (Covid-19) ; Travail à distance
- <https://www.lemagdelevenementiel.com/dossier-168-bureau-ephemere-espace-coworking-temporaire-equiper.html>, Bureau éphémère, espace de coworking temporaire : comment l'équiper ?
- <https://domaine-entrepreneurs.fr/conseils-d-expert/les-avantages-d-un-espace-de-travail-collaboratif/>, les avantages d'un espace de travail collaboratif **Le portail de la Fonction publique, télétravail et travail en présentiel : quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes**
- <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/poursuite-de-l-activite-en-periode-de-covid-19/formation-a-distance/>, Coronavirus-COVID-19/Formation à distance
- <https://www.anact.fr/covid-19-les-organisations-du-travail-lepreuve-de-le-crisee>, COVID-19 : Les organisations du travail à l'épreuve de la crise
- <https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>, Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge

Lieven Bertier, Directeur du marché Workplace chez Barco ClickShare, Télétravail : pourquoi le Covid-19 a changé la donne
<https://lesnouvellesexpertes.org/article/les-differentes-facettes-du-teletravail>, Aline Enjalbal Ruziéle, les différentes facettes du télétravail
<https://derriennic.com/la-mise-en-oeuvre-du-teletravail-ne-peut-seffectuer-que-sur-la-base-du-volontariat/>, François-Pierre Lani (avocat) : « La mise en œuvre du télétravail ne peut s'effectuer que sur la base du volontariat »
<http://www.jurifiscal.com/bulletins/document.php?ref=134>, Le Droit de l'Entreprise www.iau-idf.fr, Carine Camors, économiste sous la responsabilité de Vincent Gollain, directeur du département économie ? Alexandre Blein, École des Ponts Paris Tech-Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (Latts), les tiers linux : de nouveaux espaces pour travailler autrement, notev rapide, de l'institut d'aménagement et d'urbanisme –Ile-de-France, économie, Septembre 2017, N°755
<https://www.monde-economique.ch/le-bien-fonde-du-teletravail-et-ses-principales-limites/>, le bien-fondé du télétravail et ses principales limites
<http://www.theses.fr/1999PA010060>, Ghislaine Cressent, les impacts du télétravail sur la régulation sociale de l'entreprise
<https://www.vie-publique.fr/>, télétravail : quels effets économiques
<https://edition.legal.doctrine.com/legal-doctrine-revient-sur-le-cadre-juridique-du-travail-en-algerie/>, Le cadre juridique du télétravail en Algérie
<http://www.ergostressie.com/>, Obergo, observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie
<https://www.algerie.eco.com/author/redaction/>, A.E. Rédaction, Microsoft va autoriser le télétravail à ses employés en permanence
<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2003>, L. Taskin, reflets et perspectives de la vie économique, 2003/1 (Tome XLII)
<https://www.apsam.com/theme/risques-biologiques/covid-19-coronavirus/transmission-de-la-covid-19>, transmission de la Covid-19
https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_frenc_h.pdf, Note de synthèse : Le monde du travail et la Covid-19 juin 2020
<https://www.capgemini.com/fr-fr/entreprises-vs-coronavirus-leadership/>, Télétravail : les entreprises face au Coronavirus
<https://www.efl.fr/actualites/social/hygiene-et-securite/details.html?ref=f87f2eced-6d2a-4099-b862-80ea58fb1a566>, Coronavirus (Covid-19) : le télétravail est désormais la règle
<https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>, Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge
<https://www.capgemini.com/fr-fr/entreprises-vs-coronavirus-leadership/>, Télétravail : les entreprises face au Coronavirus
<https://www.anact.fr/sites/anact/files/fiche-teletravail-salarie.pdf>, Organiser votre télétravail, Coronavirus, fiche-conseil salarié
<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=51630fab-cfb9-4436-af19-0482094ea3dff>, McDermott Will & Emery, Le télétravail face au COVID-19 : comment organiser la sécurité de son système informatique ?
<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/questions-reponses-par-theme/article/teletravail-en-periode-de-covid-19>, Télétravail en période de COVID-19
<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches-sante-du-quotidien/2628265-comorbidite-definition-signification-facteurs-coronavirus-covid-19-cancer-alcoolisme-psychiatrie/>, Blaise Aurélie, Comorbidité : définition, facteurs, liste pour la Covid-19
<https://www.hcsp.fr/explore.cgi/avisrapportsdomaine?clefr=942>, H.C.S.P, Covid-19 : actualisation de la liste des facteurs de risque de forme grave
<https://www.laas.fr/public/sites/www.laas.fr/public/files/news/pdf/volume-15.pdf>, l'académie des microbes, volume 15, les facteurs de risque du Covid-19

<https://www.la-croix.com/Economie/Face-Covid-19-difficile-renforcement-teletravail-2021-03-18-12011464022>, face au Covid-19, le difficile renforcement du télétravail Abonnés
<https://www.inrs.fr/risques/COVID19-prevention-entreprise/teletravail-situation-exceptionnelle.html>, Covid- 19 et prévention en entreprise
<https://docplayer.fr/3964847-Charte-de-teletravail-pendulaire.html>, Charte de télétravail pendulaire
https://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/juridi/indexeng.html?lang=eng&lettr=indx_catlog_e&page=9BDkX3TldFmE.html#:~:text=Il%20convient%20de%20distinguer%20l'effectivit%C3%A9%20de%20ses%20sanctions, Juridictionnaire

FOR AUTHOR USE ONLY

Questionnaire

Objet de l'enquête :

Cette enquête est réalisée au niveau des entreprises et des administrations de la ville de Saida en vue d'une étude dont le thème est le suivant : Le télétravail en période de la pandémie du Covid-19. L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel des entreprises et administrations au niveau de Saida qui perçoivent le télétravail en période de la pandémie du Covid-19.

Merci de consacrer un peu de temps à ce questionnaire.

Prière de répondre aux questions dans les espaces prévues ou cochez la réponse qui correspond à votre situation.

A-Effectif :

01) Le sexe :

Hommes Femmes

Âge :

02) Quel âge avez-vous?

20 -30 30 - 40 40 - 50 50 - 60 > 60

État civil :

03) Quelles est votre situation familiale?

Marié Veuf Divorcé Célibataire

Nombre d'enfants à charge:

04) Quel est le nombre d'enfants à charge ?

Sans enfant 01-02 03-04 05-06 > 06

Niveau intellectuel :

05) Quel est votre niveau d'étude?

Universitaire Bachelier niveau Secondaire S.N

Niveau hiérarchique :

06) Quel est votre niveau hiérarchique ?

Dirigeant Cadres supérieurs Cadres moyens

Agents Ouvriers

Type d'emploi :

07) Êtes-vous télétravailleur à temps plein?

A plein temps Temps partiel

Formation avant le télétravail :

- L'objet de ces questions est de connaître le degré de connaissance et d'application de la formation :

08) Avez-vous suivi une formation avant le télétravail ?

Oui Non

09) La formation se réfère-t-elle à l'apprentissage en temps réel ?

Oui Non

10) Quel est l'impact de la formation sur l'emploi ?

Beaucoup Peu

11) Quel est l'apport des T.I.C dans la formation ?

Beaucoup Peu

12) Quelles sont les avantages des T.I.C ?

Organisationnel Productivité Efficacité Efficience

Matériel informatique :

13) Avez-vous acquis lors de la formation des compétences techniques nécessaires à l'utilisation du matériel informatique?

Oui Non S.R.

14) Est-ce que votre vie privée s'est améliorée depuis que vous travaillez à la maison? Oui Non S.R.

Organisation du travail :

15) Est-ce que vous êtes satisfait de la technologie, des installations et leur utilisation ? Oui Non

16) Le fait de travailler à distance, chez soi, pose-t-il des problèmes ?
Et pour qui ? Oui Non

Nature des problèmes techniques :

17) Quelle est la nature des problèmes informatiques que vous avez rencontrés?

Technique Connexion Connaissances insuffisantes

18) Faire du télétravail vous procure-t-il une plus grande autonomie?
Oui Non S.R

Amélioration de la productivité :

19) Est-ce que l'utilisation accrue du télétravail à long terme peut améliorer la productivité ? Oui Non

Charge de travail et nombre d'heures travaillées :

20) Estimez-vous travailler plus d'heures que lorsque vous travailliez sur votre lieu de travail officiel? Oui Non

Satisfaction personnelle :

21) Votre satisfaction de la technologie a-t-elle augmenté depuis que vous faites du télétravail ?

Très satisfait Assez satisfait Peu satisfait Pas du tout satisfait

22) Êtes-vous satisfait du télétravail que vous fournissez ?
Oui Non

23) Est-ce que le niveau de stress a diminué depuis que télétravail ?
Oui Non S.R

Conciliation travail et famille :

24) Est-ce que vous éprouvez moins de difficultés concernant la conciliation travail et famille ?
Oui Non

25) Quel genre de perception des avantages et des désavantages du télétravail à domicile ?

Travaillez plus Occupez des tâches ménagères

La qualité de vie des télétravailleurs :

26) Votre qualité de vie est-elle ?

Excellente Très bonne Bonne Mauvaise

Très Mauvaise

Isolement social :

27) Est-ce que vous vous sentez isoler du monde ?

Oui Non

Épanouissement :

28) Est-ce que le fait de faire du télétravail vous procure de l'épanouissement professionnel ?

Oui Non S.R

Avantage :

29) Quels sont les avantages liés au télétravail ?

Horaires souples Déplacements Plus productif

Inconvénients :

30) Quels sont les inconvénients du télétravail ?

Pas de collègues Isolement Travaille trop Conflit familial

Difficulté technique Pas inconvénient

31) Comment la relation managériale à distance est-elle vécue ?

Bien vécue Autonome S.R

32) L'autocontrôle représente-il une source de stress chez les télétravailleurs ? Oui Non S.R

33) Est-ce que vous pensez plus d'autonomie suscite plus d'autocontrôle ?

Oui Non S.R

34) Est-ce que vous accorde une confiance à travers un engagement considéré comme risqué ? Oui Non S.R

34) Est-ce que vous accorde une confiance à travers un engagement considéré comme risqué ? Oui Non S.R

Quelques remarques éventuelles :.....
.....
.....
.....
.....
.....

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Achetez vos livres en ligne, vite et bien, sur l'une des librairies en ligne les plus performantes au monde!

En protégeant nos ressources et notre environnement grâce à l'impression à la demande.

La librairie en ligne pour acheter plus vite
www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax: +371 686 20455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com



FOR AUTHOR USE ONLY