



HAL
open science

Le télétravail : plus qu'une approche agile. Enjeux et risques pour l'organisation

Marie Noeline Sinapin

► **To cite this version:**

Marie Noeline Sinapin. Le télétravail : plus qu'une approche agile. Enjeux et risques pour l'organisation. ORIANE 2022 : 20ème colloque francophone sur le risque, Sep 2022, Bayonne, France. hal-03807227

HAL Id: hal-03807227

<https://hal.science/hal-03807227>

Submitted on 9 Oct 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le télétravail : plus qu'une approche agile.
Enjeux et risques pour l'organisation.

Sinapin, Marie-Noëline

1A André Malraux 91390 Morsang/Orge, msinapin@gmx.fr, téléphone portable : 06 14 53 70 29,
LITEM, Univ Evry, IMT-BS

Université Paris-Saclay, Boulevard François Mitterrand 91000 Évry-Courcouronnes ; téléphone :
01 69 33 21 66

Le télétravail : plus qu'une approche agile. Enjeux et risques pour l'organisation.

Sinapin, Marie-Noëline, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France.

Résumé :

Cet article s'intéresse au travail distanciel, en effet, la crise sanitaire est un choc important pour l'humanité entière, qui a impacté grandement les modalités de travail depuis le 5 Novembre 2021. Le distanciel a été imposé par le Ministère du travail pour endiguer la pandémie de la Covid-19. Les organisations bénéficient d'une liberté en terme de continuité ou pas de ce mode de travail. L'agilité n'est plus un slogan, mais une réalité d'approche organisationnelle d'un genre nouveau imposé ou choisi. L'agilité dans un contexte si agité trouve toute sa légitimité, où elle n'est plus un slogan, mais une réalité d'approche organisationnelle innovante. Certaines entreprises ont anticipé cette démarche de travail bien avant septembre 2020. 5 millions de salariés ont travaillé en distanciel pendant la crise contre 900000 avant. Ces chiffres montrent que le travail en mode distanciel joue un rôle de plus en plus important. Le télétravail est une forme d'agilité par excellence, qui permet aux entreprises de faire face à une incertitude de son écosystème. Le télétravail représente des enjeux majeurs pour les salariés et pour les entreprises. A partir d'une étude qualitative menée au sein de l'Education Nationale, ce papier présente et discute les résultats des entretiens exploratoires pour savoir comment l'organisation se saisit des modalités de travail en distanciel.

Mots clés : Télétravail-enjeux-agilité.

Introduction

Le concept de télétravail existe depuis 30 ans, la crise de la Covid-19 semble être à l'origine de sa mise en application pour endiguer l'épidémie, sans doute le travail distanciel représente à lui seul un aspect du concept précité. De nombreux travaux scientifiques font état de l'approche du travail à distance. C'est un sujet qui fait l'objet d'un débat récurrent actuellement et la question au sujet de sa mise en place et les enjeux se pose de plus en plus au sein des organisations. De nombreux auteurs comme Schneider et N. Rosensohn attribuent au cybernéticien N. Wiener le père fondateur du travail à distance qui utilise le numérique comme un outil facilitateur. En 1976, J. Nilles met en lumière le concept de telecommuting et considère le télétravail comme " *une substitution des télécommunications aux transports de biens et de personnes*" J. Nilles, contrairement aux autres auteurs ayant travaillé sur le concept du télétravail s'intéresse à la prospective, s'il est vrai que le télétravail fait référence au travail à domicile, il a une vision générale du télétravail et prédit son application dans l'avenir. Le travail à distance demande une approche organisationnelle et pourrait être un levier pour améliorer les conditions de vie au travail, notamment pour prendre des distances aux nuisances des industries. La crise sanitaire a fait naître plus que jamais une nouvelle ère pour les entreprises, dans un environnement devenu très incertain où les modifications sont en continue et les incertitudes perpétuelles. L'agilité trouve toute sa légitimité, lorsqu'il s'agit de s'adapter d'être résilient pour survivre dans l'incertain. Un changement de paradigme qui nécessite de revoir l'organisation, les modalités de travail, du management également, afin de renforcer l'agilité des employés et de l'entreprise.

L'agilité organisationnelle est une réponse à une nécessité économique, induite par un changement de comportements humains, que la révolution numérique et digitale impulse. Elle

impacte les entreprises sur le plan de leur business modèle, du management et de l'innovation. Elles doivent faire face à un monde où tout est devenu complexe, marqué par des crises, des manifestations sociales, remise en cause des principes du capitalisme et surtout par une révolution technologique vertigineuse et impactant notre manière de penser (Nagel, Goldman, Preiss,1995).Le concept agile se veut être un état d'esprit (Barrand,2006), avec comme attribut, la capacité à réagir, à être réactif, flexible, à s'adapter, à innover, à avoir une vision commune et l'aptitude à développer l'apprentissage collectif (Shafer,1997). En filigrane de la crise et les mutations sans précédent, les entreprises sont nombreuses à considérer l'agilité comme un moyen de survie face à un environnement non prédictible (Sharifi, Zhang, 1999) afin de mettre en place un avantage concurrentiel durable, à ce niveau la théorie des capacités dynamiques de (Teece, Pisano, 2004) représente un cadre de référence majeure. En effet, les entreprises doivent se doter de capacités distinctives pour faire face à une société en disruption.

Depuis les années 1990, l'agilité organisationnelle fait l'objet d'intérêt par la communauté scientifique en management, si le discours qui en découle se focalise sur ce concept un peu comme une sorte d'incantation magique pour éviter que l'entreprise puisse voir les forces que traverse son espace, les chercheurs voient dans cette notion un outil de survie dans un monde qui change très vite. Ce concept est nouveau et sa conceptualisation est inachevée, en effet la littérature à son sujet est disparate hétérogène, n'offrant pas un consensus au niveau de sa définition, de son contenu (pratiques opérationnelles et attributs)

(Karwowski, Layer, 2007), et donc ce constat nous interpelle et ouvre droit à la recherche dans ce domaine très complexe. Les recherches qui s'intéressent à l'agilité organisationnelle dans son ensemble sont pauvres voire insuffisantes, ce qui rend son opérationnalisation difficile et sans réelle échelle de mesure, (Barclay, Yusuf,1999) Les chercheurs qui s'intéressent au concept agile l'abordent dans un certain degré bien spécifique, l'agilité au niveau des systèmes et technologies de l'information (Kassim et Zain,2004 au niveau de la logistique (Lin et al. 2006), au niveau des fonctions RH (Shafer et Dyer, (1999). Le concept est un outil sans être un mode d'emploi ou une recette clef en main pour répondre aux maux du management, si les outils de mesure ou de diagnostic existent, ils ne sont pas disponibles (Barrand, 2006) [op.cit.].

Notre étude se propose d'analyser les contours du travail à distance notamment ses enjeux et risques à la fois pour les salariés et pour l'organisation dans un contexte de la Covid-19 au sein de l'Education Nationale (EN). Nous avons étudié les leviers du concept agile dans

l'organisation pour assurer la continuité pédagogique. Notre démarche méthodologique adoptée se base dans un premier temps sur une revue de la littérature pour se saisir des attributs du concept théorique de l'agilité organisationnelle et des principes du télétravail dans un contexte pandémique causé par le coronavirus et dans un deuxième temps sur une étude qualitative menée auprès des salariés de l'EN. Les résultats obtenus permettent de restituer un ensemble riche sur les enjeux et les risques du télétravail et de la capacité d'adaptation de l'institution. Les entretiens sont réalisés à partir d'une grille mettant en exergue les thèmes principaux abordés au regard de la théorie. Les résultats des analyses montrent comment l'EN se saisit du concept théorique pour faire face aux défis auxquels elle est de plus en plus confrontée pour assurer un enseignement à distance. Nous présenterons dans un premier temps, le cadre théorique de l'agilité organisationnelle et les pratiques opérationnelles ainsi que ses attributs qui sous-tendent ce concept et la définition du télétravail. Dans un second temps, nous présentons les résultats, apports, les limites ainsi que les perspectives de recherche pouvant découler d'une telle étude.

1. L'agilité organisationnelle : le cadre théorique

La recherche qualitative visant à tester la validité de l'agilité dans les entreprises, suppose de définir ce concept et de mettre en lumière ses propres caractéristiques. Cette première partie présente les apports de la littérature dédiée au concept agile, ses définitions, son contenu théorique, ses attributs et principes. Cette première partie montre en outre les limites et les ambiguïtés théoriques intrinsèques au concept de l'agilité organisationnelle et l'intérêt de cet outil au service des entreprises souhaitant mettre en place une nouvelle approche managériale dynamique et agir dans l'incertitude. "*L'agilité organisationnelle semble impacter la stratégie et la performance globale des entreprises*", Barlette, Y. (2016).

1.1. Emergence du concept théorique agile

Le concept agile a été identifié par quatre chercheurs de l'université de Lehigh (Dove, Goldman, Nagel et Preiss, 1991) [op.cit.]. A cette même époque le Congrès américain demande un rapport circonstancié sur la stratégie à adopter, afin d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles, face à la montée de la concurrence étrangère notamment de la Chine. Ce rapport conclut que l'agilité organisationnelle peut contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Suite à cet écrit, une association AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) a été créée, en vue de transmettre une nouvelle vision managériale aux entreprises américaines.

Dans les années 1990, les grandes firmes américaines spécialisées dans la conception et dans la production ont intégré les principes dans leur approche managériale surtout dans le domaine électronique, informatique, logiciels, programmation.

Microsoft est la première entreprise qui a utilisé comme slogan publicitaire « Entreprise agile » pour toutes les parties prenantes de son écosystème. Google et IBM suivront le même pas. Cette époque est marquée par la frénésie totale des cabinets de conseils qui apportent des propositions aux clients, afin d'améliorer leur agilité dans la sphère des systèmes d'information.

Actuellement, les grands groupes industriels et tertiaires utilisent le terme « agile », dans leur axe de communication sans savoir réellement ce que recouvre l'agilité, il y a manifestement un manque de consensus au niveau de ses attributs et pratiques opérationnelles, (Sherehly, et al. 2007).

Les recherches qui s'intéressent au concept dans son intégralité sont rares et il existe une ambiguïté au niveau de sa dimension principale, ce qui limite in fine ses prouesses opérationnelles, (Sherehly, 2007), (Shafer, 1997).

1.2. Définition du concept

Les auteurs se focalisent sur ce concept comme un moyen de survie pour les entreprises face à un environnement non prédictible, aussi ils le définissent d'une manière générale en lien avec un environnement changeant, dans lequel les organisations doivent s'adapter, (Breu ,2001), l'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude des entreprises à faire face à un environnement changeant, non prédictible, turbulent, interdépendant et à des conditions de marché changeantes. Il s'agit de survivre et de prospérer dans un environnement hautement concurrentiel dont les opportunités de marchés changent constamment et de manière imprévisible, (Goldman et al, 1995). Les auteurs qui proposent une définition exacte et opérationnelle sont rares (Sherehly et al. 2007). Lorsque nous parlons de l'agilité, nous faisons allusion aux attributs comme la réactivité, la flexibilité, la proactivité, l'intelligence collective, l'innovation, l'adaptation, l'apprentissage collectif, la créativité. C'est une faculté de réagir aux mutations externes (technologique, attentes clients, les stratégies des concurrents).

La revue de littérature nous montre que certains auteurs se sont focalisés sur un des principes du concept agile qui est la proactivité, qui permettrait aux entreprises d'exploiter des opportunités lors des changements survenus dans son environnement, (Doz et Kosonen, 2007), Il

s'agit d'anticiper ou innover pour provoquer des disruptions, (Breu et al, 2001) Le concept agile s'invite à être un outil pour accompagner le changement dans les organisations en développant des capacités de lecture de l'environnement, de prendre des décisions rapides et d'utiliser ses capacités d'apprentissage dans sa stratégie (Shafer,2007). Il s'agit aussi d'accroître des relations vertueuses avec les différentes parties prenantes internes et externes, (Sanchez et Nagi, 2001). Cette étude théorique et littéraire se propose ainsi de définir l'agilité comme non seulement une nécessité économique mais induite par les changements complexes au niveau des marchés et de l'environnement, que la révolution technologique impulse. C'est un moyen de survie face à l'inattendu, l'urgence. Les entreprises doivent s'armer de potentiels destinés à s'adapter à son univers en constante évolution. C'est donc par le biais de l'innovation, de l'intelligence collective, de l'apprentissage réciproque, des capacités distinctives que l'entreprise peut atteindre un avantage concurrentiel distinctif (Teece, Pisano, 2004). L'agilité s'affirme comme un outil complexe et multidimensionnel latent relevant d'abord et avant tout d'un état d'esprit. La crise sanitaire liée au coronavirus et ses variants oblige les organisations de revoir les modalités de travail, afin de limiter les risques de transmission du virus. Le télétravail devient une pratique imposée ou parfois choisie. Les modalités de déploiement de ce mode de travail reviennent à l'entreprise. L'année 2021a en effet été marquée par un tournant dans les manières de travailler et dans les modes de déplacement.

1.3. Le télétravail : Etude du concept

Le 1 Septembre 2021 représente une étape clef dans les approches de travail, avec la crise de la Covid-19, les salariés ont fonctionné en mode distanciel. Le télétravail est un concept qui existe depuis près de 30 ans, son déploiement est récent et c'est devenu un sujet d'actualité. Les chercheurs ayant travaillé sur ce concept sont nombreux selon WJ. Steinle (1988). Certains auteurs comme R. Delhaye, B.Van Bastelaer "*qualifiait le télétravail de vieux serpent de mer*".

Le télétravail est défini comme le fait de produire, de coordonner et de communiquer de chez soi ou d'un autre lieu sans être physiquement présent dans les locaux de l'organisation D.Autissier (2021).Le télétravail désignait jadis plus le fait pour un salarié d'exercer chez eux un travail en distanciel une fois dans la semaine.J.Nilles (1976), qui est un véritable précurseur en matière de travail à distance et a prédit jadis un bel avenir au télétravail, qui selon lui est étroitement lié au territoire et aux déplacements. L'auteur s'est livré à un véritable travail de la

prospective, les prédictions de l'époque ont pris des allures d'un optimisme démesuré, d'ailleurs en 1971 le Telegraph Telephon (ATT) prédisait que vingt ans plus tard les américains travailleraient à domicile. Aujourd'hui, nous avons de espaces co-working qui permettent aux salariés de travailler dans la convivialité en étant plus agiles qu'avant avec des capacités nouvelles d'innovation et d'adaptation et surtout une recherche du travail d'un point de vue qualitatif. La crise de la Covid-19 est un révélateur de la capacité des organisations à innover à utiliser les technologies numériques pour assurer la survie de l'entreprise. Comme si cette crise nous demandait à revoir nos positions, nos modes de pensées pour penser à l'entreprise d'un genre nouveau, ce qui est facile à dire mais difficile à mettre en place. 80% des salariés ayant pu bénéficier du travail en mode distanciel souhaitent pouvoir encore en bénéficier, car ils trouvent des intérêts positifs et des enjeux certains à travailler en mode hybride mêlant le distanciel et le présentiel Anact (L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est un établissement public à caractère administratif français créé en 1973) (2021). Ce qui suppose une charge de travail organisationnelle et opérationnelle pour l'entreprise et de l'agilité qui n'est plus un slogan mais bien une réalité du terrain actuel. La littérature qui traite du concept du télétravail est très riche, mais n'offre pas un consensus réel sur la définition du concept. Si le télétravail et l'agilité sont promus, vantés et adoptés, les salariés continuent de voir dans les téléactivités un mode d'organisation de travail présentant des avantages multiples, Vedel (1996). Il est important de noter que "le potentiel du développement du télétravail semble surtout concerner les grandes agglomérations". Ceci pourrait s'expliquer par le temps de transport, Aguilera et al. (2016).

Les auteurs sont devenus prudents et les discours sur le réel potentiel du télétravail sont devenus plus critiques, ce qui a modifié grandement les perceptions que les salariés pouvaient avoir du télétravail, mais ne l'ont pas fait disparaître. Le télétravail continue à occuper une place de plus en plus importante dans les médias. Si les logiques allant dans le sens du télétravail ne sont plus les mêmes, les institutions, les entreprises et les individus continuent toutefois à voir en lui « *une recette clef en main voire une solution palliative aux différents maux* " Craipeau (1995). Le télétravail est au cœur des enjeux économiques et managériaux actuels, un rapport de 1999 a montré que les gouvernements et les institutions nationales font état d'un développement avancé du télétravail et promettent un bel avenir, avec la crise sanitaire, cette prédiction trouve une entière légitimité ou une tracasserie pour les organisations qui craignent de ne pas revoir leurs collaborateurs de sitôt.

Pour aborder ce sujet, le télétravail semble être un objet difficile à cerner, car il recouvre des réalités sans doute distinctes. L'analyse de la littérature sur ce concept montre une pluralité de définitions, qui dessine les contours du concept sous des angles particuliers. L'agilité et le télétravail ont un point commun, une absence de consensus au niveau des définitions, des attributs et des stratégies opérationnelles, ce qui nous montre la complexité de ces objets de recherche." *Les différentes acceptations du télétravail coexistent et se côtoient, mais chacune prise isolément n'offre qu'une perception parcellaire du phénomène*" A. Largier (2001). Ce qui est valable pour l'agilité, pourtant les deux concepts continuent d'être observés et analysés sans pour autant offrir une vraie vision des objets observés, où les enjeux dépendent de beaucoup de facteurs propres aux organisations qui l'appliquent.

Ainsi, les pratiques opérationnelles dirigées vers la maîtrise du changement permettent aux organisations d'éveiller leur réactivité, leur proactivité, la veille technologique, l'apprentissage réciproque, l'innovation, le partage des connaissances, des visions partagées, en vue d'accompagner l'entreprise vers un nouveau paradigme (Dyer et Shafer, 1999) des pratiques orientées vers la valorisation des RH qui se traduisent par l'implication des salariés dans le processus opérationnel et transformationnel en misant sur leurs compétences, leurs potentiels, leurs émotions, leurs états d'esprit, leur accompagnement et leur évolution, afin de faire face à un environnement incertain et en forte mutation, (Kidd,1994), D'autres pratiques liées aux pratiques de coopération visant à créer des passerelles vertueuses entre les différentes parties prenantes internes et externes, dans le but d'améliorer les connaissances, de développer les apprentissages mutuels et de construire un projet commun (Sanchez et Nagi,2001) L'agilité organisationnelle consiste aussi à développer une culture clients en créant de la valeur, par sa propre perception mais aussi de tenir compte de ses besoins, et de ses attentes.

Ces auteurs précités ont offert un éclairage majeur dans la littérature en ce qui concerne les pratiques opérationnelles tangibles, dans ce sens, l'intégration et la confrontation des apports de la recherche scientifique permettent un repérage et une structure des attributs agiles, toutefois, la littérature reste fragmentée, hétérogène dans ce domaine, il existe un vrai malaise au niveau du consensus quant aux pratiques agiles adaptables à toutes les entreprises. Les attributs ont un aspect normatif et prescriptif, qui est en réalité des moyens pour rendre la structure agile. Ce qui est très complexe dans la littérature, c'est l'absence de recherche véritable et intégrale du concept

agile, ce qui rend difficile son opérationnalisation, d'avoir une vision juste sur cet outil et surtout de sa mesure.

1.4. Les limites des outils d'évaluation de l'agilité organisationnelle

Certains auteurs ont mis en place des outils permettant d'évaluer le degré de la mise en place des capacités agiles (Valavaris,2002), (Van Hoeck, 2001), notamment des indicateurs mesurant la capacité des entreprises à s'adapter à son environnement changeant, il s'agit de mesurer le niveau de réactivité face à l'évolution des marchés, le taux d'innovation, les dépenses en RetD, l'implication des salariés, la flexibilité des salariés, l'adaptation des offres aux attentes des clients.

Un outil de diagnostic de l'agilité organisationnelle a été mis en œuvre par (Barrand, 2006) à l'aide des questions relatives à la stratégie, l'organisation et les compétences organisationnelles, qui sont en réalité des pistes d'opérationnalisation acceptables et non arrêtées. Tous ces outils précités ne présentent pas un caractère exhaustif et n'ont pas encore testé leur validité sur le terrain, afin de vérifier la solidité du concept agile.

Ainsi, si plusieurs auteurs ont cherché à définir le concept agile et tenté de mettre en place des outils de mesure de l'agilité, il existe un manque de consensus sur sa définition, sur ses attributs et principes et sur les caractéristiques des entreprises agiles, en prenant en compte son aspect très multidimensionnel. Nous avons décidé de mener une étude exploratoire auprès de l'Education Nationale, afin de vérifier ce qui justifie l'agilité dans la gestion des ressources humaines. Cette démarche représente un enjeu majeur au niveau de la recherche aussi bien au niveau théorique, afin de favoriser la recherche dans ce domaine et aussi d'un point de vue managérial, afin d'offrir aux entreprises les clés de variables d'actions concrètes.

A ce propos, l'objectif de cette recherche est de mettre en lumière les enjeux et risque du télétravail pour les salariés et l'entreprise. Dans cette vision, une étude qualitative semble utile, afin de mettre en lumière les pratiques au sein de l'Education Nationale. La démarche qualitative s'appuie sur le paradigme de (Churchill, 1979) et sur les travaux de (Goldmann, 1995).

2. L'étude qualitative

La démarche se veut qualitative à la lumière de la question de recherche pour répondre à la

problématique du concept du télétravail.

2.1 Démarche méthodologique de la recherche

La méthodologie retenue s'appuie sur une approche qualitative dont la finalité repose sur un éclaircissement de l'usage de la flexibilité (le télétravail) au sein de l'EN, de la prise en compte de la dimension humaine dans le processus transformationnel de la firme, en confrontant ses attributs aux évolutions auxquelles doivent faire face l'EN dans le contexte de pandémie, ainsi de déceler les pratiques, dans la conduite du changement. Les données qualitatives ont été collectées grâce à un entretien semi directifs auprès de 40 personnes. Les entretiens ont été dirigés et conduits à l'aide d'un guide d'entretien, conçu selon les apports de (Goldman et al, 1995). Ce guide comprend quatre grandes dimensions présentées dans un tableau en guise de clarté de la compréhension.

Dimension	Thèmes des questions
La valorisation des ressources humaines	<p>L'implication des salariés dans le processus décisionnel.</p> <p>Le rôle de la fonction RH.</p> <ul style="list-style-type: none"> •La technologie numérique dans le partage de la connaissance. •La gestion des compétences, réactivité, adaptabilité, rapidité.
La maîtrise du changement.	<p>Les capacités de réaction aux changements.</p> <p>Veille technologique.</p> <p>Stratégie éducative à adopter.</p>
Les réseaux internes et externes.	<p>Création de partenariats avec les autres acteurs.</p> <p>Avantages des passerelles gagnantes.</p>
La création de valeur pour les parties	<p>Les attentes des parents et élèves.</p>

prenantes.	L'innovation.
-------------------	---------------

2.2. Résultat et analyse des données recueillies

Répondants	Ressentis
•45%	•Travaillent plus que d'habitude (travail à la maison et travail organisationnel).
•35%	•Estiment que les relations humaines sont affectées. Mais souhaitent dans ce contexte travailler à la maison.
•20%	•L'économie du temps de transport et un peu de repos à court terme et permet de se protéger du Covid.

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel adapté et fiable Tropes. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003) qui a pour finalité de définir la singularité du discours et découpe transversale ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème. Des extraits de chaque entretien ont donc été retenus pour illustrer les thèmes préétablis du guide d'entretien précité et soutenir les principes du modèle théorique. Les entretiens exploratoires ont été menés de façon non directive et ont visé des spécialistes (Inspecteurs, Chef d'Etablissement, Professeurs, CPE, AED et personnel de service) qui nous ont fait part de leur connaissance du terrain dans le contexte inédit de la Covid-19.

Les entretiens étaient caractérisés par le non directivité au cours desquels notre interlocuteur était pleinement libre de réponses qu'il apportait, à partir du thème (le télétravail au sein de l'EN) qui lui était proposé. Notre rôle en tant que chercheur se limitait à proposer un stimulus initial, et éventuellement à relancer le discours. Les entretiens nous ont permis de recueillir des perceptions, des expériences et des attitudes par rapport au sujet proposé. L'avantage de ces entretiens était bien qu'ils nous ont fournis des informations riches en détails et nuancées, ce qui nous a permis de pouvoir procéder à une analyse systématique incluant tant la forme que le fond et les modes d'expression de l'interlocuteur. Quant à l'accueil des

questionnaires par l'ensemble des collaborateurs à l'EN, nous avons pu constater une posture coopérative et volontaire à 100 % des intéressés au niveau de leur engagement. Le résultat de l'enquête a été présenté sous forme d'un aperçu global, sans mention des collaborateurs concernés.

Les réponses données dans les questionnaires, nous ont permis d'avoir d'une impression générale des ressentis des personnels éducatifs sur le télétravail le contexte de la pandémie de la Covid-19. Les répondants notent l'importance d'impliquer les salariés dans le processus transformationnel de l'EN. L'interviewé (Professeur) mentionne « *Cette crise nous a appris à désapprendre, pour mieux apprendre, il y a cette obligation de se détacher du paradigme que nous avons connu, pour s'adapter au monde d'avec avant de s'adapter au monde éducatif de demain et de pouvoir travailler à distance, afin de nous protéger d'abord et avant tout* ». De nombreux enseignants ont espéré une nouvelle année qui permettrait de retrouver le collectif de travail au sein de l'Etablissement, mais la situation sanitaire qui marque un symptôme qui dure oblige des enseignants à se positionner dans un système d'enseignement hybride et comodal pour faire face à la continuité pédagogique dans des cas de figure multiple (isolement, cas contact, garde d'enfant à domicile) et le vécu de chacun dépend des conditions matérielles mais aussi psychologiques liées à une forte implication du personnel et la charge de travail qui semble être conséquent.

Certes que le télétravail permet de faire face à la déferlante variant Omicron mais tous les personnels ne vivent pas le mode de travail à distance de la même manière ce qui fait d'eux des humains avec des approches cognitives multiples et différentes. L'interviewée (Professeure) fait un constat alarmant "*c'est déprimant de ne rencontrer personne et de passer des heures sur l'écran et attendre les retours des élèves qui ne sont pas toujours dans les temps pour rendre leur travail et qui demande sans cesse un rappel des consignes données* ». La crise sanitaire qui perdure semble ne pas correspondre à tout le monde, en effet, le travail à distance apparaît comme une approche dotée de degrés pénibles, car les relations sociales sont désormais laissées pour contre du moins dans sa forme collective au profit d'un isolement à domicile qui laisse des traces de fatigue mentale et psychologique. L'interviewé (Professeur) *confirme* " *je me sens stressée de ne pas pouvoir échanger mes ressentis et vécus avec les autres*". L'entretien avec le proviseur mentionne que « *le travail à distance nous oblige à nous organiser autour du personnel*

éducatif et au rythme des informations qui changent tout le temps, au rythme de différentes situations (malade, cas-contact, positif, absences diverse, pas de remplacement, enseignement à distance, présentiel, nous sommes fatigués ». Le télétravail semble mobiliser l'entreprise au niveau organisationnel en phase avec les protocoles, les annonces du Ministre Blanquer, des contraintes matérielles internes et externes et suppose des actions ajustables au coup par coup au fil des situations sanitaires qui évoluent sans cesse, ce qui épargne les enseignants qui sont plus productifs en terme de travail à distance, car l'organisation mobilise plus d'énergie. Au niveau des statistiques, 5% des enseignants sont favorables au télétravail.

L'entretien avec un Inspecteur qui relate un fait marquant lié au transport " *le télétravail a du bon, car il est facile de trouver de la place dans les transports en commun, souvent dans le RER D il y a beaucoup de monde ».* Ce qui laisse penser que le travail à distance offre un confort par l'économie des temps de transport et aussi le fait de disposer de marges de manœuvre dans les horaires.

L'Institution utilise l'agilité comme un moyen de surmonter les incertitudes liées au contexte sanitaire et surtout pour mettre en place une approche organisationnelle qui permet aux personnels éducatifs de mieux organiser leur enseignement. Cette répartition des temps rencontre des zones de tension comme le mentionne le Proviseur" *Les enseignants doivent organiser des temps synchrones et asynchrones, ce qui n'est pas toujours facile à mettre en place et dépend la situation de chaque élève face à la crise sanitaire".* Certains répondants voient dans le télétravail la voie du confort en terme d'organisation personnelle, l'interviewée (Professeure) mentionne "*je suis plus concentrée, organisée à ma façon sans contrainte et concilier ma vie de famille et vie professionnelle pendant la crise où les écoles sont fermées et même après en enseignement hybride".*

Comme une seconde nature, pour anticiper le contexte devenu incertain. Les idées sont recueillies, évaluées, traitées et adoptées dans la stratégie de cette grande entreprise. Le ministre de l'EN avoue que les impératifs liés à la créativité et à la réactivité nécessitent la mise en place des conditions pour motiver et enthousiasmer l'homme au travail tout en respectant les règles communes, en faisant ce qu'ils disent et en s'adaptant, ce qui est un principe fondamental du concept agile (Shafer,1997).Toutefois malgré l'aptitude de l'organisation à jeter un œil subreptice sur son avenir, les personnels précisent , si la conduite du changement est facile à dire, elle est

plus difficile à faire pour deux raisons principales, la diversité cognitive et émotionnelle de l'homme ». Ces deux facteurs peuvent impacter le changement et le montage des projets en cas de divergence. L'EN encourage dans la pratique le travail collaboratif et coopératif, toutefois les salariés ont un grand besoin de savoirs au sujet du fonctionnement de l'organisation, pour mieux donner du sens à leur travail.

Pour L'interviewé (Personnel Assistant d'éducation) qui précise : "Le télétravail n'est pas toujours parlant pour nous, car nous devons être sur le terrain". *Le travail à distance au sein de l'Education Nationale n'est pas toujours adapté à certains corps de métiers, qui exige un présentiel, pour interagir avec les élèves.* En effet, il est démontré que les jeunes ne peuvent pas supporter longtemps un confinement qui affecte leur état psychique engendrant une incapacité à apprendre d'où la proposition du Ministère de laisser les écoles ouvertes. La situation sanitaire liée au virus Omicron oblige toutefois les enseignants à revoir leur approche organisationnelle pour assurer une continuité pédagogique en mode hybride. L'entretien avec un professeur montre que " *le télétravail doit être adapté avec un environnement matériel précis et avec des outils numériques adéquats*". L'habitude du télétravail n'est pas ancienne et ancrée dans les mœurs et demande encore un apprentissage, ce qui explique que l'aménagement de l'environnement physique qui doit être adapté. La crise sanitaire est une occasion pour permettre aux personnels éducatifs de s'approprier de nouvelles façons de travailler, il s'agit d'une préparation à une situation de travail duale (une partie en présentiel, une partie en distanciel suivant la situation des apprenants. La charge de travail des enseignants est importante et l'interviewé (Professeure) dit : "*je ne sais pas si je suis efficace lorsque je suis à distance et que je dois travailler seule, ce qui n'est pas toujours facile, je préfère parfois ne pas m'isoler, c'est déprimant sinon*". Le télétravail n'est pas toujours adapté à tous les personnels, en effet il affaiblit des dynamiques collectives par l'individualisation du travail qui nécessite parfois une équipe transverse, à cela s'ajoute les absences de personnels pour le covid long.

De plus l'entretien avec le Chef-d 'Etablissement qui fait un constat d'instabilité organisationnelle « *c'est très complexe de mettre en place une organisation adaptée au fil de l'eau et au fil des informations multiples et peu claires, de suivre et de remplacer le personnel malade et que c'est difficile de retrouver de vraies relations de travail* ». L'interviewée (Professeure) apporte une information importante : « *Le travail à domicile pendant le*

confinement m'a donnée une charge supplémentaire de travail avec une fatigue et un sentiment d'isolement et d'instabilité ». Le télétravail au sein de l'enseignement apporte des avantages liés au transport mais impacte les relations avec l'équipe de travail mais le confinement apporte un effet d'expérience pour faire face à une situation similaire.

L'enjeu principal de l'Institution malgré les retours positifs et négatifs reste d'abord et avant un enjeu clé lié à la performance, laquelle repose sur la continuité pédagogique.

Certes que le télétravail impacte la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) en diminuant de manière substantielle les temps de transport et la volonté de s'organiser comme le personnel éducatif le souhaite. A la lumière de nos analyses, nous présentons les enjeux et les risques du télétravail dans le tableau suivant.

Principaux Enjeux	Principaux Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Les salariés ont trouvé une forme de confort dans le mode de travail à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le collectif est impacté.
<ul style="list-style-type: none"> • Une économie des temps de transport 	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques pour la santé (isolement, surconnexion, fatigue, appréhensions pour certains pour retourner sur le site de travail).
<ul style="list-style-type: none"> • La garde des enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Le choix de s'organiser (de manière satisfaisante, efficace et propice à la conciliation des temps). • Expérience à retirer pour être mieux prêt dans une situation identique voire pire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à travailler avec une équipe transverse.

•Un challenge organisationnel et agile.	
---	--

3. Les limites

Notre recherche exploratoire qualitative au sein de l'EN a montré que le télétravail est identifié sous trois angles principaux et des discours multiples sur le télétravail ont émergé. Trois projets cohabitent mais ne reflètent pas pour autant la vraie réalité politique de la tertiarisation de la société en mettant en avant trois axes essentiels, lesquels sont l'écologie, l'approche organisationnelle et les avis personnels des informateurs.

Le télétravail est un concept dont les méfaits et bienfaits dépendent des individus, qui ont des aspirations différentes et des approches cognitives aussi. Le télétravail reste une panacée de l'instant présent mais elle n'est pas généralisée dans une société qui aspire à plus de relations humaines.

Il apparaît ainsi que le télétravail est une réponse adaptative face à un environnement caractérisé par l'impermanence continue, aussi les objets précités issus du matériau empirique ne suffisent pas pour prouver que le télétravail présente des enjeux principaux, il est utile de compléter le terrain avec un échantillon plus large dans une entreprise privée. De nombreux auteurs ont abordé le travail à distance sous l'angle macroanalytique en positionnant le télétravail sur la plan économique et sociétal qui impacte les modalités de travail. Dans une telle approche, le télétravail semble être une orientation politique pour répondre à des enjeux plus complexes pour remédier aux maux sociétaux. Il s'agit bien d'une modification des conditions de travail au quotidien, à l'évolution des relations professionnelles et privées et à l'environnement du salarié.

4. Conclusion et perspective

Ce travail de recherche nous a permis d'avoir un éclairage sur les ressentis des acteurs éducatifs sur le télétravail dans un contexte de confinement. Nous avons pu mettre en évidence des enjeux à la fois pour l'organisation et pour les salariés. Cela a demandé de refaire l'organisation de travail et une charge de tâches à faire plus grande pour les responsables. Si le travail à distance est plutôt bien réceptionné, toutefois, ce mode de travail présente des risques pour l'entreprise et pour les collaborateurs. Il est devenu la réalité pour de nombreux acteurs éducatifs qui ont dû s'adapter rapidement à cette nouvelle forme de travail à distance.

Les trois approches du télétravail possèdent un potentiel intrinsèque. Les discours se sont

focalisés sur les enjeux du travail à distance de manière subjective impactant in fine les conditions de travail en collectif. La décision politique avec sa vision macroanalytique considère le travail à distance comme une panacée du moment sur un modèle socioéconomique adaptatif. L'urbanisation, l'infrastructure numérique et la tertiarisation du travail concourent à légitimer la place du télétravail tant médiatisée. C'est une modalité de travail postindustrielle marquée par une modernité de l'organisation du travail. Les entreprises doivent adapter leur approche organisationnelle pour créer les conditions favorables, nécessaires pour inciter les salariés à travailler à domicile avec un retour dans un collectif fixé temporellement.

Sur le plan microanalytique, il s'agit de s'intéresser au travail des individus à distance avec les méfaits et bienfaits et les ajustements nécessaires à faire entre la sphère privée et professionnelle. En outre, il est question de l'environnement technologique de travail du sujet acteur dans le travail à distance, ce qui soulève les moyens matériels, des moyens en terme de ressources personnelles et psychologiques face à l'isolement que peut engendrer le travail à domicile. Le salarié devient un peu ce patron qui organise son temps de travail dans un espace qu'il aura personnellement défini, ce qui peut être stimulant mais insuffisant pour les autres.

Le télétravail répond à un projet organisationnel agile par la flexibilité, l'adaptabilité, la performance qui le caractérisent. Une stratégie opérationnelle comme une autre qui permet de marquer l'ère postindustrielle et donc une stratégie opérationnelle d'ajustement inévitable. Le télétravail est présenté comme une approche vertueuse sur le plan personnel, environnemental et psychologique pour certains, pour d'autres c'est un cloisonnement de plus.

ce travail de recherche au sein de l'Education Nationale ne nous semble pas suffisante pour énoncer des effets sur les collaborateurs et sur les entreprises, aussi nous avons décidé de mener une recherche au sein de l'entreprise Orange qui est toujours en télétravail.

Bibliographies

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un *objet* sans désir ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, ,

245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>

Autissier, D (2021). : « *Travail & organisation hybride - Organiser le travail et manager en mode présentiel / distanciel* ». MA-Editions.

Barlette, W. (2016) . " Agilité organisationnelle et alignement stratégique". AIM 18-20 Mai.

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod, Paris.

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility : *The new employee strategy for the knowledge economy*. Journal of Information Technology, 17(1).

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73.

Craipeau, S. (1995) : "*Le télétravail quelle alternative*". Paris. L'Harmattan.

Delhaye, R. (1996) : "*Autoroutes de l'information emploi et travail* ». Communication et stratégie N°22.

Dove, R. (2001). Response Ability : *The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York : Wiley.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). Strategic renewal : *Building strategic agility*. International Strategic Management Society Conference. San Diego, ça.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (1999). *From human resource strategy to organizational effectiveness* : Lessons from research on organizational agility. In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4 (pp. 145-174). Greenwich, CT : JAI Press. Dyer, L., & Shafer, R. A.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations* : Strategies for enriching the customer. New York : Van Nostrand Reinhold.

Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing* : A framework for research and development. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 87-105.

Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). *The agile workplace*. Journal of Corporate Real Estate, 5(4), 293-311.

Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). *Assessing the measurement of Organizational Agility*. The Journal of American Academy of Business, 4(1), 174-177.

Largier, Alexandre. « Le teletravail. Trois projets pour un même objet », *Réseaux*, vol. n° 106, no. 2, 2001, pp. 201-229.

Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain*. International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.

Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain*. International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.

Nilles, J. (1976) : "*The telecommunications-transportation tradeoff*. New-york.

Paillé, P, et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Broché.

Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. International Journal of Production Research, 39(16), 3561-3600.

Shafer, R. A. (1997). *Creating organizational agility : The hu-man resource dimension*.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations : An intro - duction*. International Journal of Produc - tion Economics, 62(1-2).

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., (2007). *A review of enterprise*.

Steinle, W.J. (1988) : "*Telework-Opening-Remarks on an open debate*». ElsevierScience Publishers BV.

Teece, D. ET G. Pisano (1994), the dynamic capabilities of firms: an introduction. Industrial and corporate change, 3 :3, 537–556.

Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the sup - ply chain. International Journal of Ope - rations and Production Management, 21(1-2), 126-147.

Vedel, T.(1996).:« Les Français et le télétravail »

Communications and strategies (n°22, 1996)

Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545-456.

Yusuf, Y. Y., Sarahi, M., & Gunasegaram, A. (1999). *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.