



HAL
open science

Débat 20/01/2022 : théorie générale autour du télétravail

Jean-Marc Jullien

► **To cite this version:**

| Jean-Marc Jullien. Débat 20/01/2022 : théorie générale autour du télétravail. 2024. hal-04530960

HAL Id: hal-04530960

<https://hal.science/hal-04530960>

Preprint submitted on 3 Apr 2024

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.

Débat 20/01/2022 : théorie générale autour du télétravail

Définition du télétravail

Définition juridique

Le télétravail se définit conformément à l'article L-1222-9 du code du travail comme « *toute forme d'organisation du travail, dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté en dehors des locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ses locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ».

Définition « IDATE »

L'IDATE définissait le télétravail comme « *le travail réalisé par une entité délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications* ».

Définition « DATAR »

La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) définissait le télétravail comme « *toute activité tertiaire dont le traitement s'effectue à distance de l'utilisateur dans les lieux structurés de façon industrielle et dont la vocation est d'utiliser les moyens de communication électronique* ».

Définition « Mission T. Breton »

En 1993, la mission T. Breton définissait le concept de télétravail comme « *une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions cumulatives 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 télécommunications ; Il implique nécessairement la transmission au moyen d'une ou de plusieurs techniques de télécommunications au sens de l'article L32 du code des Postes et Télécommunications, 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 réalisation* ».

Définition « Jeanine Roncatti, Nelly Magré »

Selon Nelly Magré et Jeanine Roncatti. Pour qu'une activité soit considéré comme du télétravail, dix critères doivent être remplis : le lieu d'exécution du travail doit être précisément défini, les tâches doivent être télétravail ables, Le salarié doit être responsable et autonome, l'usage des technologies de la communication et de l'information est essentiel pour assurer une communication à distance entre l'ensemble des collaborateurs. Le télétravail doit reposer sur le volontarisme et la motivation, il doit avoir un caractère réversible (*ce dernier doit pouvoir être stoppé à tout moment*) et occasionnel pour répondre à des situations spécifiques (grèves, pollution ou crise pandémique). Il se fonde sur une quotité (*il faut définir un nombre de jours fixes car la fréquence peut être amenée à changer selon les contraintes de l'entreprise*).

La qualité du travail doit être au moins égale à la qualité en présentiel du salarié. Enfin un contexte juridique doit exister par un accord conclu entre les parties prenantes

Les projets du télétravail

Selon Alexandre Largier (2001) le télétravail peut se décliner en trois grands projets

Projet Politique

Le projet politique date des années 1970 et met en avant l'impact du télétravail sur l'organisation de la société. Celui-ci était perçu comme un outil capable de palier à l'exode rural en proposant des politiques d'aménagement du territoire pour répondre au besoin engendré par « la tertiarisation de la société ».

Projet écologique

Le deuxième projet, nommé originellement « écologique » met en avant le télétravail comme un mode de vie permettant de supprimer les contraintes géographiques et temporelles en utilisant les réseaux de télécommunications

Projet organisationnel

Le dernier projet conceptualise le télétravail de manière organisationnelle. Le télétravail est ici perçu comme un levier d'agilité permettant d'assurer une résistance à la concurrence et de répondre à une demande de la clientèle de plus en plus volatile. L'innovation est constamment au cœur du débat tandis que les nouvelles technologies permettraient une accélération et une fluidification de l'information par un traitement de données importantes en un court lapsus de temps

Les enjeux du télétravail :

Enjeux économiques

Le télétravail permet une accentuation de la flexibilité de l'entreprise afin de faire face à la mondialisation. Pour Everaere (1997), ce dernier était perçu comme « *une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* ». Ainsi le télétravail se positionnerait dans une optique de stratégie flexible qualitative favorisant une flexibilité dans la production en fonction des lieux géographiques tout en assurant une meilleure organisation et une plus forte croissance de l'autonomie.

Enjeux technologiques

Le deuxième contexte à prendre en considération lors de la mise en place du télétravail au sein de l'organisation est le contexte technologique. Deux événements majeurs peuvent être identifiés selon Laurent Taskin (2003). Le premier est l'augmentation de la diffusion des ordinateurs portables auprès de certaines catégories socioprofessionnelles (cadres, professions intermédiaires, employés). La miniaturisation des technologies contribue à développer une pensée « *d'une réduction de la taille du bureau et d'une portabilité de celui-ci* ». Le deuxième est l'évolution des moyens de communications accélérée par la numérisation du réseau téléphonique et par l'apparition de la fibre optique.

Enjeux légaux

Le développement du troisième concept est propre au niveau Européen. Les enjeux légaux visent à donner un statut juridique au télétravailleur dans le but de mettre sur un pied d'égalité le salarié à domicile avec les salariés en présentiel.

Enjeux écologique

Le dernier contexte en prendre en considération est le contexte socio-culturel. L'aspect écologique se révèle à travers la réduction des déplacements quotidiens des salariés. L'évolution du marché du travail provoque une diminution dans la disponibilité de temps contrebalancé par une recherche d'équilibre entre vie privée et professionnelle en réduisant le stress induit par le déplacement professionnel et les coûts produits par les trajets.

Contrôle / Confiance / Autonomie

Le contrôle

Le contrôle peut se définir selon E. Flamoltz (1996) comme « *l'ensemble des mécanismes et processus permettant à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs* ». Effectivement, les Managers perçoivent le télétravail comme un frein à la productivité et remettent en cause les pratiques du contrôle visuel tel que l'impossibilité d'observer directement le salarié par sa présence sur un poste de travail au sein d'une entreprise (A. Felstead et al., 2003).

La confiance

De son côté, C Tomkins (2001) s'est penché sur l'étude du lien pouvant exister entre contrôle et confiance, ces travaux ont permis de démontrer que ses deux concepts portent sur deux sujets différents. La confiance s'installe sur des tâches non programmables liées au progrès technique tandis que le contrôle se focalise sur la qualité du travail fourni. Le contrôle est donc la conséquence lié la confiance entre les pairs.

L'autonomie

Cependant le télétravail se fonde également sur la notion d'autonomie. J.-F. Chanlat (2003) définissait celle-ci comme « *la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant de s'adapter à des situations changeantes, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien* ». L'existence de l'équilibre entre autonomie/contrôle est justement ce qui permet de réguler l'activité en télétravail. Cet équilibre sera le fruit de la création de l'E-Management.

Espace / temps

Problématique autour de l'espace

La principale contrainte perçue semble provenir de l'implémentation du temps de travail dans le lieu privé. Cette perception de notre lieu privé couplé au temps de travail entraine une sensation de complexification de l'articulation du temps de travail ou encore une sensation de non possibilité de travailler à domicile. De plus, il semble que l'absence de local de travail empêche l'employé et son entourage de dissocier les espaces consacrés au travail de ceux réservés à la vie privée

Problématique autour du temps

L'usage massif des TIC contribuant à bouleverser le rapport à la temporalité. Selon Courtois (2012), *la dimension temporelle s'écarte peu à peu de son rôle de régulateur de l'activité. Le temps réel est né de l'informatique lorsque le besoin de lier des logiciels au monde physique a émergé* (Lejeune, 2012). Il se réfère à l'immédiateté, à l'amplification de la connectivité et à la mise en synchronie du rythme des machines avec celui de la réalité objective cadencée au mouvement des horloges. Le télétravail avec l'avènement du numérique introduit donc un concept de porosité des temps où les frontières de celui-ci sont remises en cause et où la déconnexion devient de plus en plus difficile lorsque l'on est connecté en permanence grâce aux outils numériques. Cette densification du temps accélère la perméabilité des différentes sphères de vie et crée une porosité des temps se définissant comme la superposition et l'interférence entre les temporalités personnelles et professionnelles (Genin, 2007).

Bibliographie

CHANLAT, J.-F. *L'individu dans l'organisation*, 2003, P.U. de Laval. n° 1, janv.- fev., p. 43-63.

COURTOIS Joël. Préface. In LEJEUNE Yannick (Dir.) *TIC 2013, les nouveaux temps réels*. Limoges : FYPÉditions, 2012, p. 11–12.

EVERAERE, C. (1997). *Management de la flexibilité*. Paris : Economica.

FELSTEAD, A., JEWSON, N. and S. WALTERS. *Managerial control of employees working at home*. *British Journal of Industrial Relations*, 2003, Vol. 41, N° 2, p. 241-264.

FLAMHOLTZ E. *Effective organizational control : a framework, applications and implication*. *European Management Journal*, 1996 vol. 14, n° 6, p. 596-611.

GENIN Emilie. *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel*. Thèse de science de la gestion. Présentée et soutenue publiquement le 26 juin 2007.

LARGIER Alexandre. *Le télétravail, trois projets pour un même objet*. Lavoisier, Réseaux. 2001/2 N° 106, pages 201 à 229.

LEJEUNE Yannick (Dir.). *TIC 2013, les nouveaux temps réels*. Limoges : FYP Éditions, 2012, 176p.

MAGRE Nelly, RONCATI Jeanine. *Du télétravail de crise au télétravail durable, des conseils pratiques et des réflexions approfondies de deux expertes pour réussir un changement indispensable*. Editions First. 2021.

TOMKINS C. *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*. *Accounting, Organizations and Society*, 2001, vol.26, n° 2, p. 161-191.

TASKIN Laurent. *Les enjeux du télétravail pour l'organisation*. De Boeck Supérieur, *Reflet et perspectives de la vie économique*. 2003/1 Tome XLII, pages 81 à 94.