

Le management du télétravail : Etude des accords d'entreprise

Telework management : Study on company agreements

Monique PONTIER,

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Saint-Etienne

Résumé :

L'article propose une étude sur les accords d'entreprise relatifs au télétravail. Il analyse tout d'abord les conditions de sa mise en place et pose la problématique du management des télétravailleurs.

La mise en autonomie du salarié et son éloignement physique de son poste de travail rendent nécessaire un encadrement légal destiné à sauvegarder les droits du salarié ainsi qu'une définition précise des modes d'organisation du travail.

120 accords ont ainsi été étudiés et nous en proposons une analyse thématique pour définir les diverses pratiques et fixer un socle commun. Ce travail met notamment en lumière la nécessité de préciser dans ces accords les modalités de contrôle et de reporting, les méthodes de suivi et la formation au télétravail.

Mots clés : télétravail, accord d'entreprise, autonomie, contrôle, management, formation

Abstract:

The article offers a study of company agreements relating to telework. First of all, it analyses the conditions for its implementation and raises the issue of teleworker management.

The empowerment of the employee and his physical distance from his workplace necessitates a legal framework designed to safeguard the employee's rights and a precise definition of work organization.

120 agreements have been analysed and we propose a thematic study in order to define various practices and a common foundation.

This work highlights in particular the need to specify in these agreements control and reporting methods, monitoring methods and telework training.

Key words: telework, company agreement, autonomy, control, management, formation

INTRODUCTION

Le télétravail désigne l'exécution d'une tâche à distance au moyen des technologies de l'information et de la communication, hors de la supervision directe du donneur d'ordres ou du supérieur hiérarchique (Taskin, 2007). Il représente une rupture du cadre spatio-temporel à l'intérieur duquel se définit le travail « classique », le salarié exerçant son activité en dehors de l'entreprise et selon des horaires totalement flexibles, rendant impossible la définition du cadre d'une journée de travail.

Le télétravail s'est développé au fil des années selon des formes très diverses. On comprend alors la difficulté d'énoncer une définition précise et uniforme et de quantifier le phénomène. Fréquence du travail despatialisé (pourcentage de l'activité ou nombre de journées par semaine), lieu d'exercice de l'activité (à domicile, en télécentres, en déplacement) et statut du télétravailleur (indépendant ou salarié) sont trois des principaux critères à combiner pour décrire la variété des situations. Il apparaît indispensable de définir un cadre d'analyse, le vécu étant sans doute fort différent entre le salarié exerçant une journée dans la semaine hors de l'entreprise et celui qui réalise la quasi-totalité de son activité à domicile.

La mise en autonomie du salarié et son éloignement physique de son poste de travail ont rendu nécessaire un encadrement légal destiné à sauvegarder les droits du salarié ainsi qu'une définition précise des modes d'organisation du télétravail.

La loi du 23 mars 2012 définit le statut et les droits du télétravailleur ainsi que les conditions de la mise en place du télétravail par l'entreprise. Le cadre ainsi défini doit être adaptable quel que soit le contexte, ce qui explique des conditions formulées d'une façon générale voire vague. « Il incombe ainsi au contrat de travail ou à l'un de ses avenants de préciser les conditions de passage au télétravail. » Afin de préciser les diverses conditions de son application, des négociations se déroulent entre Direction et syndicats, donnant lieu à la signature d'accords d'entreprise.

Cet article a pour objectif d'étudier la problématique du management du télétravail en nous penchant sur la formalisation de ses modalités d'organisation, à travers la mise en place des accords d'entreprise. Nous nous interrogerons ainsi sur la manière dont ceux-ci permettent de définir un cadre précis au télétravail.

Une étude a été réalisée sur les accords existant en France. Fondée sur l'analyse de 120 accords, elle a pour but de brosser un portrait des pratiques en la matière et de définir dans quelle mesure ceux-ci permettent de constituer un cadre pour le management de ce personnel spécifique.

Une dernière partie a isolé 20 de ces accords afin de proposer une analyse des points communs et divergences et de poser les bases d'un guide d'élaboration.

1. Le contexte d'analyse du télétravail

1.1 L'émergence du télétravail

Historiquement, le télétravail est issu du concept de travail à domicile, réalisé principalement dans le monde ouvrier féminin, par exemple des couturières à domicile. Le développement des technologies de l'information et de la communication va permettre à des catégories professionnelles diverses de quitter le lieu de travail pour déplacer celui-ci à domicile, dans des centres ou sur les routes. Il y a ainsi despatialisation, l'entreprise ne devenant plus le lieu unique de réalisation du travail (Akyeampong et Nadwodny, 2001 ; Taskin, 2007). Différents types d'emplois et niveaux de formation accèdent à leur tour à ce nouveau mode de travail.

L'organisation de l'entreprise va pouvoir évoluer grâce à ces nouvelles technologies, devenant plus flexible et moins bureaucratique (Dimitrova, 2003). De nouveaux métiers et de nouvelles tâches apparaissent, rendant possible leur réalisation à distance. L'évolution technologique va fournir un nombre croissant d'outils nécessaires à l'activité du salarié et aux interactions de celui-ci avec son équipe de travail et son supérieur hiérarchique (Fernandez et al., 2014).

Les responsables de l'entreprise vont chercher, grâce à cette nouvelle forme de travail, à réduire certains coûts et à accroître la productivité. Ils vont cependant devoir équiper les salariés et mettre en place des procédures de suivi de l'activité, le salarié se trouvant à présent hors de la supervision directe de son manager. Les changements vécus par l'Organisation ne sont cependant pas uniformes, certaines entreprises mettent l'accent sur le recrutement, la formation et l'auto-évaluation (Adami, 1999) tandis que d'autres mettront en place des procédures de contrôle très formalisées afin de remplacer la supervision directe (Bailey et Kurland, 2002).

1.2 Les éléments de définition du télétravail

La définition du télétravail prend en compte une variété de critères rendant sa définition complexe. Nous présentons ci-dessous les cinq principaux critères permettant d'établir le contexte du télétravail et de fournir un cadre à notre analyse.

Ces critères sont les suivants :

- la proportion de temps de travail décentralisée

Le télétravail est défini par l'Article L-1222-9 du Code de travail comme « 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 les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci »

Aucune précision n'étant donnée sur la proportion d'activité télétravaillée, si ce n'est son caractère régulier, il sera diversement défini selon les recherches proposées.

Le télétravail peut être défini comme s'exerçant à temps complet. L'intégralité du temps de travail prévu dans le contrat du salarié se déroule alors hors du cadre de l'entreprise selon les recherches de Venkatesh et al. (1992) ou encore de Duxbury et al. (1994).

Sa durée peut être très variable, de deux à quatre jours selon une étude de Standen et al. (1999) ou même définie comme occasionnelle (Coenen et Kok, 2014), montrant là encore le contexte flou de définition du télétravail.

- le lieu d'exercice de l'activité

Le télétravail a été dans un premier temps défini comme s'exerçant à domicile (Teo et al., 1998) avant d'intégrer une variété de situations. Vayre et Pignault (2014) décrivent quatre situations de télétravail : à domicile à temps plein, à domicile en alternance, nomade ou mobile et en télécentres.

- les technologies d'information et de communication utilisées

L'usage des technologies de l'information et de la communication est le principal élément qui distingue le télétravail du travail à domicile. Selon le type de poste concerné, ces technologies seront la base de l'activité. Par exemple, le salarié mettra en œuvre des logiciels spécifiques (comptabilité, secrétariat, dessin industriel...). L'explosion de ces nouvelles technologies a ainsi permis de doter le télétravail de l'équipement nécessaire à ces différentes activités (Craipeau, 2010).

- le type d'emploi

Si certaines tâches sont exclues de facto de la possibilité d'une réalisation à distance, comme les tâches liées aux services, à la production ou encore à la manipulation de données sensibles, il apparaît que la majeure partie des tâches administratives ou de conception peuvent être effectuées hors des locaux de l'entreprise (De Schampheleire et Martinez, 2006).

- le statut du télétravailleur

Le télétravail va permettre à l'individu d'accéder à plus d'autonomie ; cette mise en autonomie lui permet parfois d'accéder à l'indépendance en s'affranchissant du cadre organisationnel pour devenir « son propre patron » (Pontier, 2014).

1.3 Les avantages et freins au développement du télétravail

1.3.1 Les avantages liés au télétravail

Les avantages de ce mode d'organisation concernent à la fois le salarié et l'entreprise qui l'emploie.

- Pour le salarié

Le télétravail constitue un projet de mode de vie, affranchissant l'individu des contraintes liées au transport, aux effets de la pollution, au stress des grandes villes grâce à la rapidité des technologies de l'information et de la

communication (Largier, 2001). La flexibilité de ses horaires de travail va lui permettre d'améliorer ses conditions de vie, de répondre à des impératifs familiaux ou physiques – comme un handicap -.

Il aménagera ainsi son lieu de travail et ses conditions de vie, sans contrainte organisationnelle. Libre d'organiser ses horaires, il résistera davantage à la pression liée aux délais de travail dans la mesure où il va restructurer la tâche à accomplir afin de la faire correspondre au mieux avec le temps disponible (Gajendran et Harrison, 2007). Ce faisant, les horaires de travail seront souvent plus conséquents (Dimitrova, 2003).

La conciliation vie professionnelle-vie privée a fait l'objet de nombreux travaux (Tremblay, 2003 ; Solis, 2017). Le télétravailleur va en effet chercher un meilleur équilibre famille-travail grâce à la flexibilité des horaires et à la réduction des déplacements (Taskin, 2010). Cet équilibre pourra souvent être source de nombreux conflits, nécessitant alors au sein de la famille des négociations et ajustements (Felstead et al., 2000).

Du point de vue professionnel, les avantages liés au télétravail ont trait à trois aspects : hausse de l'autonomie, hausse de la motivation et hausse de l'efficacité. La hausse de l'efficacité au travail est directement liée à une plus grande motivation du télétravailleur, elle-même due à la mise en autonomie (Solis, 2017). Soumis à moins de pression organisationnelle, le salarié va pouvoir ressentir une meilleure satisfaction au travail, des gains de productivité peuvent alors être mesurés (Crandall et Gao, 2005). Cette autonomie représente une externalisation des compétences du salarié qui pourra le conduire à devenir indépendant, sa relation avec l'entreprise devenant une sorte de sous-traitance.

- Pour l'entreprise

Les études réalisées sur le thème soulignent un accroissement de la productivité lié à l'autonomie laissée au salarié dans l'organisation de son travail, à une gestion par les objectifs abolissant la notion de temps travaillé et augmentant ainsi la motivation du salarié. Ces gains sont liés à l'absence d'interruption dans le travail, à une meilleure concentration et à l'intérêt des tâches réalisées. Y. Quiennec et al. (2000) étudient ainsi l'intensité à travers les cadences et la chasse aux temps morts et montrent comment les nouveaux outils de communication tels la messagerie électronique ou le téléphone portable tendent à augmenter l'intensité et ainsi la productivité (Metzger et Cleach, 2004).

Des effets pourront également être mesurés en termes de baisse de turnover et d'absentéisme (Mello, 2007). L'attachement à l'entreprise pourra se trouver renforcé d'autant plus que le salarié bénéficiera de l'appui organisationnel de son manager, de sa direction et des collègues de travail. Selon Saint-Onge et al. (2000), cet appui prendra deux formes, un appui affectif – recouvrant l'ouverture, la sympathie et la réceptivité associée à l'idée du télétravail - et un appui instrumental lié aux attitudes et comportements aidant le télétravailleur à atteindre ses objectifs.

Le télétravail constitue également un projet managérial et organisationnel (Largier, 2001). Le développement des nouvelles technologies va permettre une meilleure flexibilité de l'entreprise, la rendant plus réactive aux

fluctuations du marché et plus à même de répondre aux manœuvres de la concurrence (Largier, 2001). Ces technologies vont améliorer la communication, les données seront traitées plus rapidement.

Le télétravail se trouve dans cette évolution organisationnelle, le salarié effectuant ses tâches sans contrainte d'organisation physique d'un lieu de travail dans l'entreprise, la multiplication des contacts établis va favoriser l'organisation du système d'informations. Cette évolution s'accompagne donc également d'une transformation des flux de communication, les modalités d'échange d'informations et de contrôle de l'activité nécessitant la mise en place de nouvelles procédures et l'usage accru d'outils mettant en relation le salarié et son supérieur hiérarchique comme la messagerie instantanée (Marraud, 2012).

1.3.2 Les freins liés au télétravail

- Pour le salarié

Les freins mis en lumière dans la littérature sont d'ordres familiaux et professionnels.

Le télétravail conduit à une rupture du lien de travail. Le salarié peut se trouver de fait éloigné de certaines opportunités de progression professionnelle, de possibilités d'évolution ou de formation dans son travail par l'éloignement physique de l'équipe et de sa direction. C. Cooper et N. Kurland (2002) étudient ainsi les liens de travail nécessaires au développement individuel à travers trois types d'activités, les échanges informels, l'apprentissage et le partage d'expérience.

Le caractère informel de certaines relations de travail participe en effet au partage de certaines informations nécessaires à l'évolution du salarié (Crandall et Gao, 2005). L'entraide en situation de travail et l'observation des autres membres de l'équipe permettent également le développement de certaines compétences et participent à l'apprentissage. Enfin, certains membres de l'entreprise jouent un rôle essentiel pour motiver, encourager et partager une expérience auprès des salariés plus récents, facilitant encore l'échange d'informations et l'entraide. Le télétravailleur se trouve alors éloigné de ces différents liens de travail.

Il demeure de plus encore mal perçu des salariés traditionnels qui considèrent avec scepticisme cette situation de travail (Vacherand-Revel et al., 2016). N.S. Hill et al. (2009) analysent la baisse de confiance due à l'éloignement du salarié et à la communication informelle. Hobman et al. (2002) parlent même de relations conflictuelles, le télétravailleur étant perçu comme privilégié et recevant peu de soutien de la part des salariés classiques.

L'éloignement de l'équipe de travail conduit alors à une forme d'isolement, une perte de l'esprit d'entreprise voire de certaines opportunités et une méconnaissance ou mauvaise compréhension de certaines informations (Wojcak et al., 2016). Des risques psychologiques peuvent parfois apparaître, liés aux modifications du style de vie (Vayre et Delfosse, 2019).

Afin de réduire le risque d'isolement, il devra ainsi maintenir le contact le plus possible afin de disposer des informations formelles et informelles qui lui sont nécessaires. Le rôle du manager pourra se révéler ainsi important afin d'intégrer au mieux son subordonné, notamment lorsque ses compétences s'avèrent limitées.

Pour combler ce vide informationnel, les télétravailleurs vont également tisser de nouveaux liens et créer des réseaux. Les moyens de communication lui permettent de rester en contact avec son entreprise et sous la supervision de son responsable. Cependant, les procédures mises en œuvre afin d'assurer le suivi de l'activité du salarié et son maintien dans l'équipe de travail peuvent être assimilées à une surveillance. Elles peuvent alors être mal perçues et acceptées par les salariés qui y voient une volonté d'immission dans leur organisation (Walrave, 2010).

Cependant, ces modes de communication constituent également par eux-mêmes un frein à l'interaction entre le salarié et sa hiérarchie, pouvant conduire à une ambiguïté de rôle (Whittle et Mueller, 2009), c'est-à-dire à certaines incompréhensions ou à des malentendus concernant les attentes de l'entreprise. Ceci peut alors accroître le sentiment d'isolement ressenti par le télétravail dont l'interaction avec l'équipe de travail devient virtuelle (Golden, 2008).

Faute d'une définition précise de l'organisation du télétravail et d'un cadre juridique précisant ses modalités pratiques, la frontière entre vie professionnelle et vie privée peut devenir non étanche, se traduisant par une intensification du travail (Tremblay et al., 2006).

Des effets négatifs du partage en un même lieu de la vie professionnelle et de la vie privée sont également soulignés comme la dégradation des relations familiales ou de la qualité du travail, dues à la nécessité de gérer les temporalités contradictoires que sont le temps de travail et le temps hors travail (Metzger et Cleach, 2004 ; Vayre, 2019). Il y a en effet le risque de rester connecté en permanence, les technologies de l'information et de la communication permettant une réponse instantanée. Des frontières formelles pourront alors être créées afin de séparer de façon claire les exigences de la fonction et les impératifs familiaux, créateurs d'éventuel. La capacité du télétravailleur à concilier ces deux aspects va le conduire à construire sa propre identité et son rapport au travail (Thévenet, 2001).

Il va ainsi utiliser les nouvelles technologies pour déployer une stratégie visant à rester visible et à montrer sa réactivité (Greer et Payne, 2014).

Cependant, le risque lié à l'interaction travail-famille doit être nuancé par la durée passée en télétravail, celui-ci n'étant à temps plein que dans certains cas particuliers – personnes handicapées – ou pour des périodes précises – femmes enceintes, par exemple-. Les barrières spatiales et temporelles liées au partage du temps de l'individu seront alors plus flexibles.

- pour l'entreprise

Les difficultés liées au télétravail sont techniques et surtout managériales.

L'entreprise va devoir adapter son organisation au développement du télétravail. L'adaptation technique concerne l'installation du poste de travail au domicile du salarié mais également, au sein de l'entreprise,

l'adaptation des technologies de l'information et de la communication nécessaires au suivi ou à la mise en réseau des télétravailleurs (Mello, 2007). Des interrogations sur le stockage et la sécurité des données vont également surgir (Leonard, 2001).

Cependant, les principales interrogations liées au télétravail concernent le mode de management à mettre en place, principalement les nouvelles procédures de contrôle et de régulation (Felstead et al., 2003). Ceci peut entraîner une résistance de la part du manager qui peut considérer ici une remise en cause de l'équipe de travail (Mello, 2007). Les méthodes managériales vont alors devoir être repensées, l'organisation de l'équipe dont les membres sont dispersés répondant à de nouvelles exigences.

Des éléments liés à la Gestion des Ressources Humaines tels l'évaluation individuelle ou la gestion de la carrière du salarié seront également à adapter.

Plusieurs auteurs soulignent ainsi les risques de perte d'équilibre entre vie professionnelle et privée faute d'un cadre normalisé plus précis (Scaillerez et Tremblay, 2016) ou d'un manque de connaissance et de formation des managers (De Mazenod, 2011) qui peuvent mettre en doute la capacité et la motivation des salariés travaillant à distance.

2. Manager le télétravail

2.1 Le dilemme contrôle-autonomie

Le télétravail naît de la volonté de mettre le salarié en autonomie et de la volonté de celui-ci d'améliorer ses conditions de travail en s'organisant librement et en s'affranchissant des limites imposées par l'organisation.

L'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (Chanlat, 2003).

Cette autonomie est recherchée par l'individu qui souhaite une meilleure maîtrise de son environnement, un contrôle de ses actions et un meilleur épanouissement dans son travail. Elle permet aussi une meilleure adaptation aux imprévus et une résolution directe des problèmes. L'autonomie favorise l'engagement et l'appropriation des objectifs organisationnels. Cet engagement personnel sera possible seulement si le salarié peut « s'approprier partiellement une situation, une activité, un résultat ou un produit » (Thévenet, 2001).

Dans le contexte du télétravail, l'autonomie prend deux dimensions, l'influence et l'indépendance, précisément définies par S. Craipeau (2003). L'influence regroupe les quatre éléments suivants : « définition du temps du cycle, maîtrise de temps du cycle, possibilité de prise d'avance et maîtrise de la durée des tâches ».

L'indépendance comprendra « l'affectation au poste de travail, les horaires de travail, la possibilité de déplacement, la liberté de parole et l'indépendance à l'égard du commandement ». Ces divers éléments dépendront cependant du niveau de qualification du salarié et du type de travail réalisé.

L'autonomie comporte en effet l'idée d'efficacité dans l'action du salarié, capable d'effectuer seul son activité sans nécessité d'une supervision directe car il possède la maîtrise de son métier (Chatzis et al., 1999). Elle implique également l'acquisition et le maintien de compétences techniques dues à l'utilisation croissante des technologies de l'information et de la communication, celles-ci étant indispensables à la fois à l'activité et aux contacts avec son supérieur hiérarchique et l'équipe de travail (Fenneteau et Naro, 2005).

Ses liens avec la hiérarchie se trouvent ainsi modifiés et on assiste à une évolution du rôle du management qui devra s'adapter à cette nouvelle forme d'organisation de l'activité. Le management à distance nécessite en effet de gérer des équipes virtuelles, indépendantes et responsabilisées. La question se pose alors de savoir quel type de contrôle – soit par le salarié lui-même soit par son supérieur hiérarchique- pourra s'adapter afin de s'assurer du bon déroulement de l'activité et de l'atteinte des objectifs ou missions dévolues au télétravailleur (Cocula et Planchot, 2001)

Les effets négatifs de la mise en autonomie ont plus rarement été évoqués et étudiés. Si les interactions du salarié avec l'entreprise se raréfient et si le sentiment d'isolement devient ce faisant plus intense, le télétravailleur va voir son engagement envers l'entreprise se réduire (Cooper and Kurland, 2002). Ce phénomène pourra d'autant plus s'intensifier que le télétravail sera important dans l'activité du salarié et que le feedback deviendra ponctuel (Simpson and al., 2003)

2.2 Un allègement ou un renforcement des modalités de contrôle

Le contrôle peut être défini comme « l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs » (Flamholtz, 1996). Il s'agira d'influencer les individus afin de s'assurer de l'adéquation des comportements. H. Bouquin (2011) distingue trois moments dans ce processus : la finalisation (consistant à définir les objectifs, les ressources et les moyens d'incitation), le pilotage (assurant le suivi du déroulement de l'action et mettant en place d'éventuelles actions correctrices) et la post-évaluation (comparant les résultats aux objectifs et permettant le feedback).

Le contrôle traditionnel suppose un responsable surveillant physiquement les personnes qu'ils ont à manager, ce management pouvant prendre des formes très diverses – travail en collaboration, réunions et briefings ...-

Dans le cadre du télétravail, il peut sembler occulté car assimilé à une surveillance du salarié, loin de la notion de confiance liée à la mise en autonomie (Taskin et Tremblay, 2010). Le télétravail remet en effet en cause la

pratique traditionnelle du management reposant sur les principes de visibilité (la possibilité pour le responsable hiérarchique d'observer directement le salarié), de présence sur le poste de travail au sein de l'entreprise et de travail en équipe (Felstead et al., 2003).

Le contrôle à distance a ainsi fait l'objet de diverses réflexions.

Dambrin (2005) identifie trois modalités de contrôle. Le contrôle par les comportements est effectué de façon soit directe mais occasionnelle – par exemple à l'occasion de réunions organisées dans l'entreprise –, soit de façon indirecte et régulière grâce par surveillance de l'activité du salarié. Le contrôle par les résultats repose sur la confiance accordée au salarié et sur l'autonomie qui lui est donnée dans la réalisation de son travail, le résultat s'exerçant à posteriori. Enfin, le contrôle intériorisé s'effectue en amont de l'exécution du travail par la sélection à l'embauche et la standardisation des normes liées à l'appartenance de l'individu à une catégorie professionnelle.

Une réflexion sur le mode de management nécessaire apparaît indispensable. La confiance accordée au salarié dans l'exécution de sa tâche va pouvoir alléger les modalités de contrôle (Bornarel, 2007 ; Vacherand-Revel et al., 2016). La confiance se substituant au contrôle va alors pouvoir entraîner la mise en autonomie du salarié.

2.3 Les modalités de contrôle spécifiques au télétravail

L'utilisation par le salarié des technologies mobiles rend possible une traçabilité digitale (Isaac et Kalika, 2006) en dehors de l'espace physique de travail, via une géolocalisation passant, par exemple, par l'ordinateur portable. Il y a alors continuité de l'information à travers la possibilité pour le salarié, quel que soit le lieu et le moment, d'être en contact avec son équipe de travail – joignabilité – et de pouvoir lui-même accéder au réseau sans fil – accessibilité –. Les sphères personnelles et professionnelles, autrefois basées sur une séparation vie privée-vie professionnelle, sont aujourd'hui modifiées. Il y a perméabilité des frontières à travers une intrusion de la vie professionnelle dans la vie privée et vice versa.

L'étude de Wafi et al. (2016) montre que cette perméabilité est clairement identifiée par les télétravailleurs et que la distinction temps de travail-temps privé se substitue alors. C'est dans la mesure où cette distinction est clairement établie que le contrôle du salarié par sa hiérarchie ne sera pas perçu comme intrusif mais comme inhérent à la supervision exercée par les managers.

Les modalités de contrôle peuvent être classées en trois catégories :

- le contrôle à distance par la technologie

Le contrôle peut en lui-même être plus ou moins formalisé selon le type d'outils mis en place.

L'étude de Fernandez et al. (2014) identifie diverses formes de suivis d'activités, sous la forme notamment de compte-rendus, de notifications d'action via un wiki ou encore, pour la forme la plus intrusive, de traçage électronique du salarié (heures connectées, heures d'appel...).

Des outils de travail collaboratifs vont également permettre « des interactions au fil de l'eau », indépendantes des liens hiérarchiques (MacAfee, 2009).

On assiste à l'apparition de nouvelles formes de contrôle telles des plateformes virtualisées unifiées, offrant de faciliter l'accès à un ensemble de fonctionnalités issues d'applications bureautiques multiples. Une large palette d'outils de communication est ainsi accessible, facilitant le suivi. Fernandez et al. (2012) proposent, quant à eux, l'étude d'un outil de collaboration, WITE 2.O (work it easy).

- le contrôle en face-à-face

Maintenir un équilibre entre communication en face à face et virtuelle sera un des rôles du manager qui aura notamment la responsabilité de réunir les membres de l'équipe de manière régulière pour en assurer la cohésion (L. Taskin, 2007). Le télétravail nécessite la tenue d'entretiens périodiques avec le télétravailleur mais ces entretiens peuvent se dérouler soit en face à face soit par visioconférence ou téléphone. Le face à face s'avère plus important en début de mission et peut ensuite être remplacé par des contacts virtuels.

- l'auto-contrôle

La confiance accordée au salarié permet de substituer au contrôle de l'activité elle-même une évaluation sur les résultats et sur leur conformité aux objectifs fixés. Le salarié aura donc à s'auto-contrôler dans l'exercice de son activité afin de permettre d'atteindre ceux-ci. Dambrin (2005) souligne que ce mode de contrôle semble être le plus répandu, bien qu'il ne soit pas incompatible avec l'interaction avec son manager.

2.4 L'évolution du rôle du manager

La séparation des membres de l'équipe de travail est une source de difficulté que les managers doivent appréhender, la distance devenant à la fois géographique et psychologique (Taskin, 2007).

Le manager se doit alors de superviser ses subordonnés en se basant sur une relation de confiance et un suivi de sa performance ou de ses résultats. Pouvant parfois être opposé au style de management traditionnel, cette relation peut être délicate à mettre en place (Pyöriä, 2007). La redistribution du travail repose alors sur des modes de communication différents, parfois malaisés à mettre en place et à utiliser de façon harmonieuse. « L'enjeu est donc celui d'une flexibilité dont les bénéfices sont partagés, où employeurs et employés tirent le meilleur parti de cette forme d'organisation du travail, en revoyant ses modalités d'exercice » (Taskin et Tremblay, 2010).

De nombreux travaux se sont développés sur la notion de proximité perçue, celle-ci devant assurer que le salarié, bien qu'absent de son entreprise, ne sent aucune rupture de lien social et se sent relié à son équipe de travail (Karjalainen et Soparnot, 2010).

D. Ollivier (2017) identifie ainsi huit leviers du management à distance permettant d'agir sur cette proximité :

- « - La hiérarchisation des activités à forte valeur ajoutée,
- La clarification des responsabilités et le développement de l'interdépendance,
- La fixation des règles et l'harmonisation des méthodes de travail,
- L'optimisation de l'usage des outils de communication et la diffusion de l'information,
- La réponse aux attentes spécifiques et l'identification des signaux faibles,
- La proximité relationnelle et la confiance,
- L'entretien d'un climat de coopération et d'un sentiment d'appartenance,
- L'élaboration d'un système de reporting performant et efficace. »

3. L'encadrement du télétravail par les accords d'entreprise

3.1 Le cadre législatif

La mise en place du télétravail posant des problèmes organisationnels à l'entreprise, celle-ci va devoir définir de manière précise, en liaison avec les intérêts du salarié, les modalités nécessaires respectant les droits du salarié. Il s'agit aussi de rechercher une meilleure efficacité organisationnelle. Les accords résultent de négociations dans l'entreprise et matérialisent le vécu de mise en place de ce mode de travail.

La question de la législation sur le télétravail a ainsi été posée depuis plusieurs années. En effet, si les télétravailleurs disposent des mêmes droits, garantis par la législation et les conventions collectives, il apparaît nécessaire de prendre en compte le caractère spécifique du télétravail, à la fois dans ses conditions d'application et dans ses aspects pratiques. Ainsi, F. Robert (2010) souligne les préoccupations liées à la santé et à la sécurité du salarié, et celles de la définition du matériel et des outils de travail nécessaires.

Les préoccupations sont également liées à la frontière entre vie professionnelle et vie privée, conduisant à des réflexions sur le « droit à la déconnexion » (Ray, 2001), le télétravail ne devant pas conduire à une hausse du temps de travail.

C. Ray et F. Sitnikoff (2006) posent ainsi la problématique liée à la définition de la relation de travail « Comment penser la subordination induite par le contrat de travail et l'autonomie revendiquée par les individus dans leur espace privé ? »

Si la législation va devoir venir en aide aux entreprises pour définir les conditions d'exercice du télétravail, il apparaît nécessaire, à travers la variété des situations rencontrées, de mettre en place une négociation à l'intérieur même des entreprises, ce qui va conduire à définir des accords spécifiques à chaque entreprise. La définition de ces accords implique ce faisant la mise en place d'un réel projet et d'une négociation avec les syndicats, attentifs au maintien des droits des télétravailleurs, à l'égalité de traitement et des conditions de travail (Weissbach, 2000).

J. De Champheleire et E. Martinez (2006) ont étudié les modalités de la négociation menée au cœur de l'entreprise, à la lumière de l'accord cadre interprofessionnel européen de 2002. Diverses entreprises ont ainsi cherché à formaliser le télétravail à travers la négociation d'un accord collectif visant à en préciser les particularités.

Parallèlement à ces accords d'entreprise, des accords de branche commencent à se développer.

La législation sur le télétravail, balbutiante dans les années 90, trouve ainsi en 2002 une première base avec l'accord-cadre interprofessionnel sur le télétravail signé par les partenaires sociaux européens qui encourage le recours au télétravail comme moyen de moderniser l'organisation du travail, d'améliorer le bien-être des salariés et de permettre une meilleure insertion des travailleurs handicapés.

Le 19 juin 2005, cet accord est transposé au niveau français, apportant une définition fort large du télétravail.

Les premiers développements s'avèrent décevants et il faudra attendre la Loi n°2012-387 du 22 mars 2012 (article 46) qui consacre enfin le statut du télétravailleur en l'inscrivant dans le code du travail.

Les ordonnances Macron du 22 septembre 2017 relatives au télétravail précisent le principe d'égalité entre salariés télétravailleurs et non télétravailleurs et instaure un droit au télétravail « Pour faire face aux contraintes personnelles, tout salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, peut demander à son employeur le bénéfice du télétravail. » L'employeur qui refuse doit motiver sa réponse.

Si la loi reconnaît le statut du télétravailleur et instaure la nécessité de définir un avenant au contrat de travail de celui-ci, les conditions exactes n'en sont jusqu'à présent pas définies. Il s'avère alors nécessaire de matérialiser la négociation née au sein des entreprises, ce qui va donner lieu à des accords spécifiques au télétravail, signés entre la Direction et les partenaires sociaux.

La législation laisse ainsi une marge de liberté assez importante aux entreprises pour définir leur propre contexte du télétravail : types de travail, statut du salarié, lieu d'exercice, conditions d'accès.

Yves Lasfargue (2017) s'interroge ce-faisant sur les effets négatifs entraînés par la définition volontairement floue du télétravail occasionnel ou encore des modalités de prise en charge des coûts et de la détermination de la plage de disponibilité imposées au salarié.

La loi de ratification n° 2018-217 du 29 mars 2018 parue au Journal Officiel du 31 mars 2018 apporte des éléments supplémentaires en instaurant notamment la nécessité de préciser les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail, éléments qui, ainsi que nous le verrons par la suite, sont à présent fort peu définis dans les dits-accords.

Les accords d'entreprise sur le télétravail émanent alors d'une volonté de fournir un cadre formel à la négociation avec les instances représentatives du personnel et les syndicats ; ils vont s'appuyer sur les accords interprofessionnels existants et sur la législation pour l'adapter au cadre organisationnel.

Longtemps demeurés l'apanage des grandes entreprises et des grands groupes, leur usage va se développer dans les Organisations de toutes tailles.

L'étude menée par A. Scaillerez et D-G Tremblay sur le cadre juridique européen et américain dénombreait, en 2016, 133 accords français faisant référence au télétravail, dont seulement 38 portant de façon spécifique sur cette notion. Leur nombre a augmenté de façon fulgurante depuis 2018, avec un nombre important de nouveaux accords consacrés exclusivement au télétravail.

3.2 Les trois dimensions des accords

Les contrats relatifs au télétravail s'appuient sur trois piliers distincts et complémentaires à la fois (D. Ollivier, 2017) : une dimension juridique, une dimension logistique et une dimension organisationnelle.

- la dimension juridique

Elle vise principalement à définir les conditions d'accès au télétravail et les éléments relatifs aux postes concernés. Elle se fait en accord avec la législation sur le droit du travail et vise à garantir une équité avec les salariés non télétravailleurs. Elle définit ainsi certains droits et devoirs du travailleur, notamment en termes de confidentialité et de sécurité des données.

- la dimension logistique

Elle a pour but de prévoir les modalités pratiques d'organisation du télétravail à travers la définition du lieu d'exercice de l'activité et du matériel mis en place. Elle définit notamment les moyens mis à disposition ou financés par l'entreprise

- la dimension organisationnelle

Elle prévoit le mode de suivi du télétravail, les modalités de contrôle et le lien établi avec l'entreprise, et fixe les conditions d'exercice (horaires de travail, obligations de présence en entreprise pour des réunions..).

La difficulté sera pour l'accord de prendre en compte ces divers piliers, vus comme complémentaires tout en fournissant un cadre à la fois large et précis pour appréhender la totalité des situations de travail et les divers postes concernés. L'étude réalisée se fonde sur l'analyse de ces trois dimensions.

4. L'analyse des accords existants

Afin d'appréhender la manière dont les entreprises sont susceptibles d'encadrer la mise en place du télétravail, il est intéressant d'observer la diversité des pratiques en la matière au moyen d'une analyse documentaire. Nous nous interrogerons ce faisant sur la manière dont ces accords permettent de fournir un cadre au management du télétravail.

Les objectifs de l'étude que nous avons menée sont les suivants :

- Dresser un état des lieux des accords conclus

Il s'agit ici d'une recherche documentaire visant à recenser les divers accords d'entreprises existants

- Analyser les conditions de mise en place et de réalisation du télétravail définies par ces accords

Une étude quantitative de type statistique a été menée afin d'analyser la diversité des pratiques. Il s'agit ainsi de constater comment les éléments constitutifs du télétravail sont prévus (types de postes, critères d'exigibilité, modalités de contrôle, entre autres).

- Proposer un modèle à la lumière de la diversité des pratiques

L'analyse des éléments relevés dans les accords étudiés ainsi que l'étude bibliographique menée nous conduiront enfin à proposer un modèle de base d'élaboration des accords, définissant l'ensemble des éléments à prendre en compte dans l'objectif d'un document suffisamment précis et si possible opérationnel.

4.1 La méthodologie

L'étude menée a consisté en une analyse des accords spécifiques au télétravail. OBERGO – Observatoire des conditions de travail et de l'Ergostressie - note une explosion du nombre d'accords signés, tous secteurs confondus¹. Le site propose une base de données des accords conclus avant 2017 et en recense 87.

La base de données Légifrance du Gouvernement répertorie en ligne les accords d'entreprises relatifs aux conditions de travail et à l'aménagement du temps de travail depuis septembre 2017. Sur 1002 accords répertoriés, nous avons listé, grâce à leur titre, 723 accords dédiés de façon spécifique au télétravail (au 1^{er} juin 2019). Ce sont, soit des accords d'origine, soit des avenants à des accords plus anciens.

Nous avons ensuite constitué un échantillon de 120 accords, ce qui nous permet une assez bonne exhaustivité (près de 15%) par rapport à la base identifiée.

Dans notre sélection des accords analysés, nous avons varié le plus possible les secteurs d'activité, les effectifs des entreprises et l'ancienneté des accords.

Les 3 critères d'échantillonnage sont les suivants² :

Tableau 1 : Les critères d'échantillonnage de l'étude quantitative

Le secteur d'activité	L'effectif	L'ancienneté de l'accord
15 secteurs représentés (transport, énergie, santé, matières premières, bâtiment, tourisme-loisirs, agroalimentaire, services, chimie, électronique, information-communication, distribution, informatique, banque-assurances, constructions mécaniques)	22 entreprises de moins de 100 salariés	49 accords de moins d'un an
	38 entreprises de 100 à 1 000 salariés	41 accords de un à trois ans
	26 entreprises de 1 000 à 5 000 salariés	11 accords de trois à cinq ans
	34 entreprises de plus de 5 000 salariés	19 accords de plus de 5 ans

Nous avons donc lu la totalité des 120 accords et en avons effectué l'analyse au moyen d'une grille thématique réalisée par nos soins où 20 thèmes ont été définis puis précisément déclinés à l'aide d'un code book.

Celui-ci consistait à repérer un certain nombre de thèmes, à relever les mots clés et à classer ceux-ci à l'intérieur des catégories identifiées.³

Tableau 2 : Grille d'analyse des accords d'entreprise

Mise en place du télétravail	Réalisation du télétravail
Identification (nom de l'entreprise, date, signataires, nombre de pages)	Equipement et coûts pris en charge par l'entreprise
Objectifs	Equipements obligatoires mis en place par le salarié
Historique de la négociation	Modalités de contrôle
Postes concernés	Modes de communication
Lieu de travail	Documents et <u>compte-rendus</u>
Durée de travail	Evaluation
Déploiement du télétravail	Organisation et travail à réaliser
Contraintes	Formations
Exclusions	Obligations du salarié
Conditions de mise en place	
Contrat de travail	

Ceci nous a alors permis d'établir un questionnaire visant à analyser ces accords de façon statistique, grâce à l'identification des diverses modalités permettant de décrire les variables.

En guise d'exemple, la variable objectifs, grâce à l'identification et regroupement des diverses réponses a été déclinée en 6 modalités : organisation, efficacité, sécurité, transports, développement durable, nouvelles technologies et restructuration.

Le traitement des variables a ainsi pu prendre la forme de calculs d'effectifs visant à dresser un tableau des pratiques en la matière.

La deuxième étape de notre travail a été d'extraire 20 accords de cet échantillon afin d'en faire une analyse de contenu des thématiques communes, afin d'en proposer un modèle.

4.2 Les résultats de l'étude statistique

Le traitement des principaux résultats issus de notre étude se fera de façon thématique. Il s'agit de nous centrer sur les principaux éléments de diversité des pratiques que nous avons pu repérer.

- L'historique de la négociation

Il est intéressant de remarquer que l'année 2018 a été une année très importante pour le développement des accords ou la renégociation de ceux-ci.

La mise en place du télétravail fait généralement l'objet d'une mise à l'essai, les accords concluant ainsi une durée limitée à l'issue de laquelle un groupe de réflexion établira un bilan qui sera ensuite négocié avec les syndicats et représentants salariaux. Il apparaît ainsi que les accords étudiés prévoient une mise en place progressive, réfléchie et concertée de ce nouveau mode d'organisation du travail.

68,8% des accords étudiés sont des textes d'origine. Deux cas de figure se rencontrent alors. Soit l'entreprise a déjà expérimenté le télétravail et inclut éventuellement celui-ci dans des accords plus généraux relatifs aux conditions de travail, soit le texte prévoit une période d'expérimentation (généralement 1 an) à l'issue de laquelle un bilan sera réalisé, afin de décider de l'éventuel développement de cette pratique.

Nous avons cependant pu découvrir des accords parfois très anciens. Si ceux-ci ont vu leur nombre croître de façon importante depuis 2016 avec une très forte accélération depuis 2018, il apparaît que certaines entreprises ont très tôt engagé une négociation du télétravail, celui-ci datant de 5 à 10 ans pour 22,5% des entreprises retenues dans notre analyse. Rappelons que l'étude se fonde uniquement sur les accords spécifiques au télétravail excluant la part qui a pu lui être consacrée dans de nombreux accords relatifs aux conditions de travail.

- l'accent mis sur le télétravail à domicile et l'exclusion de certaines catégories de personnel

Certaines catégories de personnel sont fréquemment exclues de l'accès au télétravail.

Le salarié itinérant n'est pas assimilé à un télétravailleur dans 43,8 % des cas ; cependant le télétravail est considéré comme se déroulant au domicile de l'intéressé voire en télécentres dans la totalité des cas analysés. Ce résultat se révèle difficile à appréhender dans la mesure où, selon leur activité, les entreprises ne disposent pas obligatoirement de salariés itinérants, la définition donnée définit alors le lieu d'exercice comme étant le domicile de l'intéressé.

D'autres catégories sont également fréquemment exclues du télétravail, les contrats à durée déterminée (51,2% des cas), les stagiaires et personnes à l'essai (36,3%). L'accent est mis sur l'expérience nécessaire pour l'accès au télétravail qui ne peut alors avoir lieu sans une réelle connaissance de l'entreprise, de son mode de fonctionnement et de la maîtrise de son activité par le salarié.

Dans 23,8% des cas, les télécentres font également partie des exclusions citées, ce qui peut paraître étrange mais s'explique sans doute par la volonté de recentrer les accords sur le cas du travail à domicile.

L'entreprise peut éventuellement fixer un pourcentage maximum de salariés auxquels s'appliquera le télétravail, afin de réduire son impact sur l'organisation. Nous avons rencontré cette limitation dans 21,4% des cas, cette limite étant fixée à 10% des salariés dans 13,8% des cas cités mais dépassant 30% pour six entreprises de notre échantillon – et même 50% pour l'une d'entre elles-.

- Bien-être et meilleure organisation comme objectifs

Les objectifs donnés au télétravail se centrent principalement sur deux aspects, le bien-être du salarié, à travers une meilleure conciliation vie-professionnelle-vie privée et une meilleure organisation du travail, à travers la possibilité d'une meilleure flexibilité de l'usage des espaces de travail, et une évolution des modes de communication. Le développement des nouveaux modes de communication et du travail en équipes dispersées va rendre également intéressant de repenser les espaces de travail.

En classant les items relatifs aux objectifs énoncés dans les accords étudiés en 8 grandes catégories, nous avons classé les objectifs principaux donnés au télétravail.⁴

Tableau 3 : Les objectifs donnés au télétravail

Types d'objectifs privilégiés	Fréquences
Permettre une meilleure conciliation vie professionnelle-vie privée	50 %
Permettre une meilleure organisation du travail	45,7 %
Permettre une hausse de l'efficacité	35,7 %
Améliorer la sécurité des salariés	20 %
Réduire les temps de transports	18,9 %
Accompagner le développement de l'usage des nouvelles technologies	18,6%
Répondre aux préoccupations de développement durable	11,8%
Accompagner la restructuration de l'entreprise	10 %

Sont ainsi principalement mis en avant les avantages pour le salarié en termes d'équilibre personnel et d'organisation de son travail. Il nous est également apparu surprenant que l'aspect usage des nouvelles technologies ne soit pas davantage valorisé. Nous avons ici émis l'hypothèse d'une volonté de différencier les différentes organisations du télétravail et de laisser une plus grande latitude aux entreprises sur les modalités de contrôle mises en place.

- Les conditions d'éligibilité : caractéristiques du poste de travail et compétences du salarié

Si le télétravail est un droit, il n'est pas non plus acquis automatiquement pour le salarié et sa mise en place nécessite la présence conjointe d'un ensemble d'éléments. Le salarié doit ainsi en faire la demande et celle-ci sera étudiée par les responsables concernés, en concertation avec le salarié.

Les accords d'entreprise établissent certaines bases de sélection des télétravailleurs, en précisant un ensemble de conditions nécessaires. Celles ayant trait au poste de travail s'intéressent notamment aux tâches à réaliser, à l'aspect spécifique de certains postes (surveillance, sécurité par exemple) et à la nécessaire régulation sur place du travail en équipe.

Les compétences requises pour le salarié s'intéressent à la capacité à télétravailler, capacités qui dépendent à la fois de qualités personnelles (travail en autonomie, organisation, maîtrise des outils de communication) et de son expérience (expertise du métier, connaissance approfondie du fonctionnement de l'organisation, ancienneté).

Nous avons classé les conditions d'exigibilité en sept catégories mettant en lumière la double préoccupation évoquée ci-dessus relative aux compétences du salarié et aux conséquences possible du télétravail sur l'organisation au sein de l'entreprise.⁵

Tableau 4 : Les conditions d'exigibilité

Les conditions d'exigibilité	Fréquences
Compatibilité du poste de travail	68,6 %
Capacité d'autonomie	68,6 %
Compatibilité avec l'organisation de l'équipe de travail	41,4 %
Expertise du métier	37,1 %
Compatibilité de l'espace de travail (aménageable)	32,9 %
Expérience au sein de l'entreprise	24,3 %
Eloignement domicile/travail	10 %

Nous pouvons remarquer ainsi la forte part des préoccupations organisationnelles, malgré le nombre de jours souvent restreint accordé au télétravail, comme nous l'illustrons maintenant.

- Le temps réduit consacré au télétravail

Sauf cas particulier de salariés handicapés ou de femmes enceintes, la durée dévolue au télétravail s'avère limitée à 1 ou 2 jours par semaine dans les $\frac{3}{4}$ des entreprises de notre échantillon (30% le fixent à 1 jour, 35%, à 2 jours), réduisant de ce fait le risque d'une rupture du salarié avec l'équipe de travail.

Le risque d'isolement du salarié est ainsi en partie résolu grâce au choix de conserver, lorsque la situation du salarié le permet, une présence physique importante de celui-ci au sein de l'entreprise. L'organisation du travail prend ainsi davantage la forme d'un télétravail en alternance.

On pense alors aux implications structurelles des entreprises concernées, notamment la nécessité de conserver à l'identique l'espace de travail du salarié, au lieu d'espaces de bureaux temporaires pour personnels tournants, ainsi que le télétravail pourrait le faire espérer.

Ainsi dans seulement 18,33% des entreprises analysées, la durée de 3 à 5 jours prévoit une présence plus importante du salarié en situation de télétravail qu'à son poste au sein de l'entreprise.

Reste ensuite le cas du télétravail exceptionnel accordé aux travailleurs handicapés, aux femmes enceintes ou à certaines situations particulières empêchant une présence physique sur le lieu de travail. Ces cas particuliers ne sont pas forcément évoqués dans les accords d'entreprise, ils font l'objet de dispositions particulières et sont traités au cas par cas.

- Les conditions matérielles

Dans la majorité des cas (85% des cas étudiés), l'accord précise que le matériel (ordinateur portable et téléphone portable notamment) est fourni par l'entreprise tandis que les frais de type matériels et consommables, abonnements et assurances font l'objet d'une prise en charge par l'entreprise, un forfait étant alors fixé.

Cependant dans ¼ des accords, les montants et modalités de remboursement des frais éventuellement supportés par le salarié ne sont pas évoqués

Il appartient alors au salarié de prévoir l'organisation de son poste de travail à domicile

- Confidentialité des données et sécurité

L'accent est mis sur la sécurité des données traitées à distance par le salarié et sur les risques de piratage ou de fuite de données liées à l'usage d'outils technologiques et de la connexion. Le salarié s'engage à un usage répondant aux règles de l'éthique de ses outils de travail et des informations dont il dispose et veille à la sécurité de ses transmissions d'informations.

Cette précision concernant les devoirs du salarié se retrouve dans la totalité des accords que nous avons étudiés.

- Le contrôle et suivi privilégient le face-à-face au suivi électronique

Le contrôle de l'activité du salarié s'effectue soit à postériori sur les résultats et la mesure de l'atteinte des objectifs, ou bien en cours d'activité.

75,7% des entreprises privilégient un management de proximité, permettant des entretiens et réunions hebdomadaires avec le responsable ou en équipe.

Le contrôle par les résultats concerne 25,7% des entreprises étudiées. Nous émettons l'hypothèse qu'il s'agit là de postes à forte expertise ou l'expérience du salarié en la matière ne nécessite pas un suivi managérial ou bien ceux pour lesquels la durée des tâches est limitée dans le temps et permet des bilans fréquents.

11,4% utilisent le suivi électronique grâce à des logiciels permettant de suivre l'activité du salarié. Les logiciels utilisés, les sites web consultés, les mails envoyés et le temps de connexion sont ainsi contrôlés.

Dans la quasi-totalité des accords étudiés, en l'absence de l'enregistrement formel d'horaires de travail, la fixation de plages durant lesquelles le manager pourra joindre son subordonné constitue un mode de communication avec le télétravailleur, qui peut dans un certain sens s'assimiler à une modalité de contrôle.

Nous avons enfin pu remarquer la faible fréquence du recours aux outils de reporting et autres formes de compte-rendus comme moyen de suivi de l'activité (15,7% des cas).

- Le manque de formation

Seuls 47,7% des accords prévoient une formation au télétravail, chiffre qui peut sembler faible dans la mesure où le télétravail est vu comme une nouvelle forme d'organisation, touchant le fonctionnement du service ou de l'équipe de travail du salarié et nécessitant la mise en place de moyens spécifiques.

Ces formations ont pour but :

- De permettre aux salariés d'acquérir les compétences et les bonnes pratiques nécessaires à l'exercice du télétravail ;
- D'accompagner les managers dans l'intégration du télétravail à l'organisation du travail de leur équipe

Les formations pour les salariés concernent :

- l'usage des logiciels et outils collaboratifs
- l'organisation du télétravail
- l'organisation du poste de travail
- les conditions d'hygiène et de sécurité
- la protection des données

Les formations pour les responsables hiérarchiques concernent :

- le cadre légal du télétravail
- le management à distance
- la gestion de l'équipe
- les outils de pilotage

Est également mentionné dans certains cas – nous n'avons pas chiffré le nombre – la remise d'un guide du télétravail au salarié, destiné à présenter à celui-ci les bonnes pratiques et à lui donner des conseils en termes d'organisation de son poste de travail et de son activité.

4.3 Le socle commun aux accords sur le télétravail

Fondés sur la législation relative au télétravail et à divers accords de branche, les textes rédigés comportent un grand nombre de similitudes permettant, au-delà des diverses pratiques présentées ci-dessus, de définir un cadre commun, à l'intérieur duquel les entreprises définiront leurs propres spécificités, fruits de la négociation menée avec les syndicats et de leurs propres réflexions.

Nous avons pu repérer dix thèmes communs à l'ensemble des textes permettant de définir les principes de base du télétravail.

Afin de présenter ceux-ci, nous avons retenu vingt textes dont nous avons comparé les rubriques. Des extraits sont présentés en guise d'illustration des pratiques analysées⁶.

Thème 1 : La mise en avant des textes législatifs comme base de la définition du télétravail.

La législation permet de poser un cadre large au télétravail, elle ouvre ainsi la réflexion aux modes d'organisation et aux types d'activité qui permettent sa mise en place.

L'article L. 1222-9 du code travail dispose que « 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 technologies de l'information et de la communication ».

« Le présent accord s'inscrit dans le cadre des dispositions des articles L.1222-9 et suivants du code du travail. Il tend à fixer les principes et les modalités de la mise en œuvre du télétravail au sein de la société. » (Mo)

Thème 2 Les conditions d'éligibilité et d'accès au télétravail

Compte-tenu de certaines spécificités liées à ce mode d'organisation, le télétravail ne peut être ouvert qu'à des postes ou des activités compatibles avec cette forme d'organisation.

Tout salarié peut prétendre au dispositif de télétravail dès lors qu'il remplit les conditions requises. De même, certaines catégories sont exclues systématiquement tels les contrats à durée déterminée, les stagiaires et salariés à l'essai. Une condition nécessaire au télétravail étant l'expertise, il importe que le salarié ait passé suffisamment de temps dans l'entreprise à son poste de travail afin d'en maîtriser tous les rouages. Il peut être prévu également un temps minimum de présence dans l'entreprise, souvent 6 mois.

« Le télétravail repose sur la capacité du salarié à exercer ses fonctions de façon autonome, ne nécessitant pas de proximité managériale. Il implique que l'activité du salarié puisse être exercée à distance. Il nécessite certaines aptitudes individuelles et des qualités professionnelles telles que la gestion du temps de travail et une bonne maîtrise des applications informatiques indispensables à son activité. » (Sy)

« Les activités qui par nature imposent la présence physique du salarié sur son lieu de travail sont donc exclues (activités de production, relations commerciales, impératif de sécurité/confidentialité, etc.) » (Re)

Thème 3 : Les principes du volontariat et de la réversibilité

Les accords précisent que le télétravail ne peut en aucun cas être imposé au salarié, qu'il résulte d'une volonté commune de celui-ci et de son manager. De même, cette organisation du travail se veut flexible, permettant sa sortie à l'initiative d'une des deux parties. Il est donc réversible.

« La mise en place du télétravail implique obligatoirement un accord réciproque du salarié et de son responsable concerné. En cas de refus du responsable concerné, il devra être motivé. Une période d'adaptation est aménagée pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin à cette forme d'organisation du travail moyennant un délai de prévenance préalablement défini » (Ai).

« Cette période devra permettre à l'employeur de vérifier si le salarié a les aptitudes personnelles et professionnelles pour travailler à distance et que son absence des locaux de l'entreprise ne perturbe pas le fonctionnement de son service. Et au salarié de vérifier si l'activité en télétravail lui convient. » (C.I.)

« Durant cette période d'adaptation, l'employé ou le manager pourront demander la suspension, voire l'arrêt du télétravail sans raison nécessairement motivée moyennant un délai de prévenance réciproque » (H. P.)

Un avenant au contrat de travail de l'employé concerné sera conclu pour une durée définie renouvelable par tacite reconduction ; il précisera notamment les informations suivantes » (A1)

Thème 4 : Les formes du télétravail

Le télétravail peut revêtir trois formes :

- le télétravail avec fixation de jours fixes par semaine

Le télétravail régulier suppose la détermination par avenant au contrat de travail du jour fixe télétravaillé dans la semaine.

« Afin de préserver le lien social avec l'entreprise, le télétravail est en effet limité à X jours par semaine.

Par exception, ce nombre peut être porté à X jours par semaine pour les salarié(e)s de plus de 60 ans, les salarié(e)s reconnu(e)s travailleurs handicapés, les salariées enceintes de plus de 4 mois et les salariés aidants. » (Le)

- le télétravail avec fixation d'un nombre de jours flottants répartis dans l'année

« Le télétravail flexible suppose la détermination par avenant au contrat de travail d'un volume annuel de jours de télétravail que le(la) salarié(e) pourra mobiliser sans que la fréquence ne soit définie sur des jours fixes. Ce volume est plafonné à X jours maximum de télétravail par an. Le télétravail flexible peut s'effectuer par journée entière ou demi-journée. » (Le)

- le télétravail occasionnel répondant à des cas d'urgence – catastrophe naturelle, épidémie, grève) ou à des situations personnelles particulières (accident, handicap).

« Le travail à distance occasionnel constitue une exécution ponctuelle et exceptionnelle par le salarié d'une tâche à son domicile. Le travail à distance occasionnel a vocation à répondre à des situations inhabituelles ou à des situations d'urgence. » (P. I.)

Thème 5 : L'organisation du poste de travail

Il appartient au salarié d'organiser son espace de travail. Cet espace de travail doit respecter les conditions d'ergonomie et de sécurité, notamment concernant les installations électriques. Il appartient éventuellement à l'entreprise de contrôler la fiabilité de celles-ci. L'entreprise fournit au salarié les équipements nécessaires et prend en charge les frais supplémentaires entraînés par le télétravail.

« Le salarié candidat au télétravail doit disposer d'un environnement personnel compatible avec l'exercice du télétravail, lui permettant d'exercer normalement les fonctions prévues par son contrat de travail. » (Al)

« Préalablement à l'acceptation du passage en télétravail, l'employeur demandera au salarié de s'assurer de la compatibilité de son installation avec un fonctionnement en télétravail. » (Ci)

« L.P fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail. Le télétravailleur s'engage à prendre soin des équipements qui lui sont confiés et en assure la bonne conservation. » (L. P.)

Thème 6 : Le principe d'égalité de traitement concernant les horaires et la charge de travail est rappelé

Le télétravailleur, en lien avec le responsable concerné, gère l'organisation de son temps de travail, dans le respect des règles légales et conventionnelles applicables au sein de son entreprise.

« Le télétravail ne doit pas être un élément qui modifie à la hausse, ou à la baisse, les missions et activités habituelles du salarié, ses objectifs, son nombre d'heures de travail ou encore sa charge » (Re)

Thème 7 : Le rappel des droits collectifs

La Gestion des Ressources Humaines doit d'être identiques entre les salariés, télétravailleurs ou non. L'accord se doit de mentionner, notamment, une égalité d'accès aux formations – éventuellement formation spécifique au télétravail - et des règles inchangées concernant l'évolution de carrière du salarié concerné.

« L'ensemble des règles applicables en matière de rémunération, d'évaluation des résultats, d'accès à la formation professionnelle, de gestion de carrière, d'accès à l'information sont identiques à celles des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise. » (T.H.)

Les droits syndicaux sont également rappelés

« Les salariés télétravailleurs conservent les mêmes droits collectifs que l'ensemble des salariés en matière de relations avec les représentants du personnel, d'accès aux communications syndicales et d'accès aux activités sociales. » (B. G.)

Thème 8 : Contrôle des heures travaillées et droit à la déconnexion

L'accord rappelle le droit à la déconnexion, condition indispensable. La définition des plages horaires où le salarié se doit d'être joignable peut s'apparenter à une forme de contrôle, même si les liens établis ne le sont généralement pas dans ce but.

« Dans ce cadre, il est reconnu au Salarié un droit à la déconnexion, lequel s'oppose notamment à l'envoi de courriels hors du temps de travail.» (H.A.)

« La Société tient au respect de la vie privée du salarié télétravailleur. Dans cet objectif, de manière à ne pas couper le télétravailleur de la collectivité de l'entreprise, le salarié en télétravail se devra d'être joignable à minima entre 9H30/12H et 14h/16h30, sur les moyens de communication mis à sa disposition.»(Al)

Thème 9 : Le lien avec l'entreprise

Le télétravailleur demeure sous la responsabilité de son supérieur hiérarchique qui doit assurer la coordination de son équipe de travail. Maintenir le plus possible le lien avec l'entreprise est ainsi un devoir pour le salarié, en même temps qu'un élément permettant d'éviter son isolement.

« Le responsable hiérarchique est attentif, dans la mesure du possible, à ce que l'organisation des réunions permette la présence du salarié. Le télétravail ne devra pas être un frein à la participation à la vie du service et notamment aux réunions » (E.C)

« Les parties rappellent que le travail à distance s'inscrit dans une relation managériale fondée sur la confiance mutuelle, une capacité du salarié en travail à distance à exercer ses fonctions de façon autonome et à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés » (P.I.)

Thème 10 : La confidentialité et la protection des données

Le salarié se doit de veiller à la protection des données sur lesquelles il travaille et il a une obligation de réserve.

« Il doit préserver la confidentialité des accès et des données, éviter toute utilisation abusive ou frauduleuse des outils mis à sa disposition et respecter l'obligation de discrétion ou de confidentialité sur les procédés et les méthodes de réalisation et de commercialisation des produits et services de l'entreprise qui pourraient être portés à sa connaissance dans l'exercice de son activité. » (O.S.)

Thème 11 : Durée et suivi de l'accord

L'accord est généralement conclu pour une durée déterminée afin de garantir le principe de réversibilité, défini en préambule. Il importe en effet de pouvoir effectuer un suivi de la mise en œuvre du télétravail, de son attrait et de son efficacité et éventuellement de pouvoir décider de son arrêt en cas de bilan négatif.

« Le présent accord est défini pour une durée déterminée de cinq ans. Au terme des trois premières années d'application, les parties sont convenues de se réunir afin d'examiner les termes de l'accord. » (Th)

« Il est institué, au niveau de l'entreprise, une Commission Technique, composée de deux représentants de la Direction et de deux représentants par organisation syndicale signataire de l'accord télétravail. Celle-ci se réunira une fois par an. A cette occasion, un bilan de l'application annuelle de l'accord sera effectué. » (F.C)

Il peut cependant être conclu pour une durée indéterminée moyennant le rappel du principe de réversibilité. Il pourra ainsi être mis fin à l'accord si celui-ci est dénoncé, sous réserve du respect d'un préavis.

« La décision de dénonciation doit être notifiée par son auteur aux autres signataires, à la Direction par lettre recommandée avec demande d'avis de réception et être immédiatement portée à la connaissance de l'ensemble du personnel. Toutes les modifications d'origine légale ou réglementaire s'appliqueront de plein droit au présent accord. » (B.G)

« Lorsqu'il est mis fin à la situation de télétravail, le salarié reprend son activité dans les mêmes conditions que celles applicables antérieurement. » (Ci)

CONCLUSION

Comme nous avons pu le voir tout au long de cette étude, les accords définis en entreprise permettent de fixer un cadre au télétravail et à la négociation qui se tient dans l'entreprise.

Nous avons pu, grâce à l'analyse thématique réalisée mettre en lumière, d'une part la diversité des pratiques en la matière et d'autre part un important socle commun.

Au vu de l'étude menée, nous pouvons tirer les conclusions suivantes concernant le rôle des accords d'entreprise dans le management du télétravail.

Tout d'abord, les accords sont essentiels conçus du point de vue juridique et comme une clarification des modalités de mise en œuvre du télétravail et non comme un moyen d'organiser l'activité de façon précise. En d'autres termes, s'ils se révèlent précis sur un ensemble d'éléments pratiques, il donne un éclairage souvent incomplet sur l'aspect organisation et management.

Nous avons pu repérer, ce faisant, trois éléments rarement développés dans les accords étudiés et dont la prise en compte semble indispensable. Ils concernent :

- la formation

Le salarié en télétravail bénéficie des mêmes droits à la formation professionnelle que les salariés classiques. Cette réglementation est précisément rappelée dans les accords que nous avons pu étudier. Une formation plus spécifique à cette nouvelle forme d'organisation se doit d'être prévue mais la plupart des entreprises semblent mentionner une « information » plutôt qu'une formation.

La question se pose cependant de savoir si des formations sont effectivement mises en place dans l'entreprise hors de leur mention au sein de l'accord.

- les modalités de contrôle et de reporting

Ces modalités de suivi du salarié et de l'efficacité de son activité font partie des méthodes de management mises en place dans chaque Organisation.

Nous retrouvons ici la relation de confiance, terme d'ailleurs évoqués fréquemment dans la littérature (Bornarel, 2007 ; N. S. Hill et al, 2009) comme base du texte établi.

Il nous apparaît cependant important que les modalités de reporting puissent être précisées (types de documents à remettre, fréquence et objectifs), afin de clarifier la forme d'autonomie laissée au salarié dans l'exercice de son activité, le mode de fixation de ses objectifs et le rôle ainsi dévolu à son supérieur hiérarchique.

- le suivi de l'accord et les indicateurs relatifs à son efficacité

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, les accords prévoient la réalisation de bilan en vue d'évaluer les conséquences organisationnelles du télétravail et le succès ou non de cette forme de travail.

Les bilans repérés sont essentiellement quantitatifs (nombre de demandes, nombre de refus, répartition par sexes et âges, nombre de jours télétravaillés). Il serait souhaitable que des éléments qualitatifs puissent également déterminer la qualité du travail, la satisfaction ou encore les difficultés rencontrées.

L'étude proposée se veut essentiellement un bilan sur les accords d'entreprise et la manière dont peut être conçue et managée cette forme particulière d'organisation du travail. Ayant pris uniquement la forme d'une étude documentaire, elle ne vise évidemment pas à déterminer quelle est la forme optimale à donner au télétravail. Notre étude ouvre cependant la voie à des réflexions futures sur les conditions d'efficacité du télétravail et sur ses conséquences organisationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

Adami L. 1999, *Autonomy, Control and the Virtual Worker* in P. Jackson (ed.), *Virtual Working. Social and Organizational Dynamics*, Routledge, London, pp. 131–150.

Akyeampong E. B. et R. Nadwodny, 2001, *Evolution du lieu de travail : le travail à domicile, L'emploi et le revenu en perspective*, 2 (9), septembre, pp. 33-46.

Bailey D. and N. Kurland, 2002, *A Review Of Telework Research: Findings, New Directions, And Lessons For The Study Of Modern Work*, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), pp. 383–400.

Bornarel F., 2007, *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation*, *Revue Française de Gestion*, 175 (6), pp. 95-109.

Bouquin H., 2011, *Les fondements du Contrôle de Gestion*, PUF, 128 p.

Chanlat J. F., 2003, *L'individu dans l'organisation*, P.U. de Laval, 842 p.

Chatzis, K et al., 1999, *L'autonomie dans les organisations : Quoi de neuf ?*, L'Harmattan, Paris, 320 p.

Cocula F. et A. Fredy-Planchot, 2001, *Spécificités et facteurs de réussite du management à distance*, XIIème Congrès de l'A.G.R.H, Liège.

Coenen M. and R. A. W. Kok, 2014, Workplace flexibility and new product development performance : the role of telework and flexible work schedules, *European Management Journal*, 32(4), August, pp. 564-576.

Cooper C.D. and N.B. Kurland, 2002, Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 511–532.

Craipeau S., 2003, De la contrainte d'obéissance à la contrainte d'autonomie : l'exemple des groupwares, dans Boussard V. et S. Maugeri, *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris, 280 p.

Craipeau S., 2010, Télétravail : le travail fluide, *Quaderni*, 71(1), pp. 107-120.

Crandall, W. and L. Gao, 2005, An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (3), summer, pp. 30-37.

Dambrin C., 2005, *Le Contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies: le cas des commerciaux*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

Dimitrova, D., 2003, Controlling Teleworkers: Supervision and Flexibility Revisited, *NewTechnology, Work and Employment*, 18 (3), pp.181–195.

Duxbury L. et al., 1994, Work-Family Conflict. A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control, *Journal of Family Issues*, 15(3), pp. 449-466.

Felstead, A. N. and al., 2000, A Statistical portrait of working at home in the UK. Evidence from the Labour Force Survey, Document de travail n°23, mars, 55 p.

Fenneteau H et Naro G., 2005, Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : Illustrations logistiques, *Revue Française de Gestion*, 156 (3), pp.203-219.

Fernandez V. et al., 2014, Télétravail et travail à distance équipé, *Revue Française de Gestion*, 40 (238), pp. 101-118.

Fernandez V. et al., 2012, Etude sociotechnique du travail à distance équipé : De l'analyse des usages à la conception d'outil de collaboration unifiée, *Interdisciplinary Institute for Innovation*, working paper, n° 12TS08, june.

Flamholtz E., 1996, Effective organizational control : a framework, applications, and implications, *European Management Journal*, 14(6), pp. 596-611.

Gajendran, R.S. and D.A. Harrison, 2007, The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1524–1541.

Golden, T.D. et al., 2008, The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-To-Face, or Having Access to Communication Enhancing Technology Matter ?, *Journal of Applied Psychology*, 93, pp.1412–1421.

Greer T. W. and S. C. Payne, 2014, Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), pp. 87-111.

Hill, N.S. et al., 2009, Organizational Context and Face-To-Face Interaction: Influences on the Development of Trust and Collaborative Behaviors in Computer-Mediated Groups, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp.187–201.

Hobman, E.V. et al. , 2002, The Expression of Conflict in Computer Mediated and Face-To-Face Groups, *Small Group Research*, 33, (4), pp. 439–465.

Isaac H. et al., 2007, Surcharge informationnelle, urgence et TIC, l'effet temporel des technologies de l'information, *Management et Avenir*, 13(3), pp.149-168.

Karjalainen H et R. Soparnot, 2010, Gérer des équipes virtuelles et internationales : une question de proximité et de technologies, *Gestion*, vol 35, pp.10-20.

Largier A., 2001, Le télétravail : trois projets pour un même objet, *Réseaux*, 106(2), pp. 201-229.

Lasfargue Y, 2017, Les ordonnances vont-elles vraiment aider à développer le télétravail ? , *Terminal* [En ligne sur <https://journals.openedition.org/terminal/1679>], n°121.

Leonard B., 2001, Few employees are embracing telecommuting. *HR Magazine*, 46(3), pp. 31-49.

Marrauld L., 2012, De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses socio-techniques du travail à distance équipé. *Gestion et Management, Télécom ParisTech*.

McAfee A., 2009, *Enterprise 2.0 : New collaboratives tools for your organization's toughest challenges*, Harvard Business School Press, Boston, 256 p.

Mazenot De X., 2011, Guide du télétravail, nouveau mode d'emploi à destination des entreprises, de leurs salariés et des indépendants, *Association Française du Télétravail et des Téléactivités*, en ligne sur <https://www.anact.fr>.

Mello J. A., 2007, Managing Telework Programs Effectively, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19 (4), pp. 247-261.

Metzger J-L et O. Cleach, 2004, Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités, *Sociologie du travail*, 46 (4), pp.433-450.

Ollivier D., 2017, Le succès du télétravail – Les effets de la nouvelle loi travail, *Etudes*, décembre, n°4244, pp. 33-45.

Pontier M., 2014, Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie, *La Revue des Sciences de Gestion*, 265 (1), pp.31-39.

Pyoria P., 2011, Managing telework : Risk, fears and rules, *Management Research Review*, 34 (4), pp 386-399.

Queinnec Y. et al., 2000, Réduction du temps de travail et organisation de l'activité de travail : des rapports ambigus et complexes dans Terzac G. (de) et D. G. Tremblay, *Où va le temps de travail ?*, Octarès, Toulouse, pp. 133–142.

Ray J-E, 2001, *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Éditions Liaisons (deuxième édition), Paris, 269 p.

Rey C. et F. Sitnikoff, 2006, Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail, *Revue Interventions Economiques*, en ligne sur <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/697>.

Robert F., 2010, Que prescrivent les législations sur la gestion des télétravailleurs ?, *Gestion*, 35 (1), pp 97-107.

Scaillerez A. et D-G Tremblay, 2016, Le télétravail comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation, *Revue de l'Organisation Responsable*, 1, pp. 20-31.

Schamphelire De J. et E. Martinez, 2006, Régulation du télétravail et dialogue social. Le cas de la Belgique, *Revue Interventions économiques*, n°34, en ligne sur <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/659>

Saint-Onge S. et al., 2000, L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail, *Relations Industrielles*, 25(3), pp. 414-450.

Simpson, L. et al., 2003, Rural Telework: Case Studies from the Australian Outback, *New Technology, Work and Employment*, 18, pp. 115–126.

Standen P., 1997, The home as a workplace : work family interaction and psychological well-being in telework, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), pp. 368-384.

Solis M., 2017, Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance, *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (1), pp. 21-34.

Taskin L.(2007), *Les enjeux de la despatialisation pour le management humain : vers de nouveaux modes de contrôle? Le cas du télétravail à domicile chez les travailleurs de la connaissance*, Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain, coll. thèses ESPO.

Taskin L. et D-G Tremblay, Comment gérer des télétravailleurs? , *Gestion*, 35 (1), pp. 88-96.

Teo T. SH. et al., 1998, An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT) Personnel, *International Journal of Information Management*, 18(5), October, pp. 329-343.

Thévenet M., 2001, Vie professionnelle, vie privée et développement personnel, *Revue Française de gestion*, juin-août, pp.106-119.

Tremblay D. G. et al., 2006, Telework : away to balance work and family or an increase in work-family conflict ? *Canadian Journal of Communication* , 31 (2), october, pp 715-731.

Vacherand-Reve J. et al., 2016, Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres: reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités, 22(1), Mars, pp. 54–73.

Vayre E. et A. Pignault, 2014, A Systemic Approach to Interpersonal Relationships and Activities among French Teleworkers, *New Technology, Work and Employment*, 29(2), pp. 177-192.

Vayre E., et C. Delfosse, 2019, Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ?, *Le journal des Psychologues*, n°365, mai, pp. 22-26.

Venkatesh, A. and N. Vitalari, 1992, An Emerging Distributed Work Arrangement: An Investigation of Computer-Based Supplemental Work at Home, *Management Sciences*, 28(12) pp. 1687–1706.

Wafi W. El et al., 2016, Usage des technologies numériques et modèles de la perméabilité des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(1), pp. 74-87.

Walrave M., 2010, Comment introduire le télétravail ? , *Gestion*, 35 (1), pp 76-97.

Weissbach H-J, 2000. Telework regulation and social dialogue, thematic report, n° 1, Brussels : Euro-Telework.

Whittle, A. and F. Mueller, 2009, I Could Be Dead for Two Weeks and My Boss Would Never Know: Telework and the Politics of Representation, *New Technology, Work and Employment* 24 (2), pp.131–143.

Wojcak E. et al., 2016, How to achieve efficiency with teleworkrs : leadership model in telework, 5th Conference on Leadership, Technology innovation and business management, *Procedia Social and Behavioral Science*, N°229, pp. 33-41.

¹ La liste des accords signés jusqu'en 2017 est disponible sur le site OBERGO à l'adresse : <http://yves.lasfargue.pagesperso-orange.fr/03Teletravail/Listedesaccords.htm>

² Tableau 1 : Les critères d'échantillonnage de l'étude quantitative

³ Tableau 2 : Grille d'analyse des accords d'entreprise

⁴ Tableau 3 : Les objectifs donnés au télétravail

⁵ Tableau 4 : Les conditions d'exigibilité

⁶ Note : Afin de préserver l'anonymat des entreprises citées, nous avons désigné celles-ci par les deux premières lettres de leur nom ou par leurs initiales quand ce nom comporte plus de deux mots.