

Télétravail : Où en est-on ? Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels

Aurélie Leclercq-Vandelannoitte, François de Corbière, Christophe Elie-Dit-Cosaque

DANS **SYSTÈMES D'INFORMATION & MANAGEMENT** 2023/3 (VOLUME 28), PAGES 3 À 9
ÉDITIONS **ESKA**

ISSN 1260-4984

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2023-3-page-3.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Éditorial

Télétravail : Où en est-on ? Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels

*Aurélié LECLERCQ-VANDELANNOITTE**, *François DE CORBIÈRE***
& *Christophe ELIE-dit-COSAQUE****

* CNRS, LEM, IESEG School of Management, Univ. Lille, UMR 9221

** IMT Atlantique, LEMNA, Nantes, France

*** Université des Antilles MEMIAD EA 2440, Schoelcher, France

Alors que le télétravail s'est imposé à la faveur de la crise sanitaire, des confinements successifs et des mesures de restriction, nous avons choisi dans cet éditorial de revenir sur l'adoption de cette organisation du travail permise par les technologies numériques, et sur son évolution récente... finalement assez révélatrice de l'enchevêtrement des questions technologiques, organisationnelles et managériales qui font le cœur de la revue SIM.

1. TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ET TÉLÉTRAVAIL

La dématérialisation croissante de l'organisation, de ses processus et de ses transactions, rendue possible par le développement des technologies numériques, a ouvert la possibilité du travail à distance dès les années 1970 (Nilles, 1994 ; Bailey and Kurland,

2002). Cependant, le télétravail a connu une histoire assez complexe et tortueuse au cours des dernières décennies, avec de nombreux renversements de situation (en témoignent les décisions emblématiques d'entreprises telles que Yahoo et IBM – pourtant pionnières en la matière – d'interdire le télétravail en 2013 et 2015)... jusqu'à ce que la crise sanitaire du Covid passe par là. La pandémie a changé la donne, en amenant un grand nombre d'organisations au niveau mondial à adopter ce nouveau mode d'organisation, de façon massive et rapide (Godé *et al.*, 2020). Avec la crise sanitaire, le monde entier a expérimenté à marche forcée et à grande échelle cette organisation du travail reposant sur l'autonomie et la confiance (Carillo *et al.*, 2021), à grand renfort d'outils numériques de visioconférence, de collaboration et de messagerie instantanée (Teams, Slack, Zoom, Miro, etc.). La pandémie a révélé toute la puissance des technologies et systèmes d'information (SI) permettant à chacun

de réaliser ses activités dématérialisables à distance, tout en restant très productif.

Depuis longtemps déjà, la recherche en SI a mis en évidence les possibilités offertes par les technologies numériques, outils mobiles, plateformes de collaboration, cloud computing et autres réseaux sociaux d'entreprise de virtualiser l'organisation, d'accéder continuellement à son système d'information, d'échanger et de collaborer, quel que soit l'endroit où le moment – bref, de s'affranchir des distances (Bailey and Kurland, 2002 ; Johns et Gratton, 2013). Le développement des équipes virtuelles, des « full remote companies », sans siège ni bureaux, opérant uniquement à travers des moyens électroniques, ou encore la croissance rapide du nombre de nomades digitaux, illustre cette possibilité de travailler hors des frontières spatio-temporelles classiques de l'entreprise grâce aux outils numériques. Avec le développement du travail à distance, les idées mêmes d'« aller au bureau » et de « faire ses heures » perdent de leur sens. Grâce aux technologies numériques, la non-présence ne signifie plus l'absence ; le travail devient une activité, et n'est plus associé à un lieu dédié ; les espaces-temps privés et professionnels s'enchevêtrent à se confondre. On observe ainsi une inversion historique du rôle de la technologie : alors que, pendant la révolution industrielle, les travailleurs étaient organisés et centralisés autour de la technologie (ou mode de production) de l'époque, désormais la technologie elle-même amène le travail au travailleur, où qu'il soit. Une évolution fondamentale apparaît ainsi dans la manière de considérer et d'habiter l'organisation, dans un double mouvement de désatialisation et de décloisonnement du travail rendue possible par les technologies et SI (Taskin, 2006, 2010), permettant de concilier les notions de flexibilité et de productivité, de confiance et de contrôle à distance des objectifs.

Aujourd'hui, dans le contexte de crise écologique que nous connaissons, couplé à la volonté de décongestionner les villes et de réduire notre empreinte carbone, toutes les conditions – notamment technologiques, sociales et légales – semblent réunies pour une éventuelle généralisation de la pratique du télétravail, qui pourrait rapidement devenir une « nouvelle normalité ». En témoigne l'importante chute de fréquentation des quartiers d'affaires de grandes villes comme Londres, New York ou San Francisco, amenant les organisations à repenser leurs espaces de bureaux (Feuerstein, 2023). Le télétravail à domicile est même devenu une aspiration de la nouvelle génération, née à l'ère digitale, qui plébiscite cette forme d'organisation et la flexibilité qu'elle permet (Gentina *et al.*, 2022).

2. ADOPTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS

Pourtant, la question de l'adoption du télétravail semble bien plus complexe qu'il n'y paraît. Malgré les potentialités offertes par les technologies numériques, et l'expérience de la confiance à grande échelle vécue durant le Covid, le débat sur sa généralisation potentielle est loin d'être tranché. Depuis la rentrée de septembre 2023, l'engouement semble même retombé... le mouvement semble s'essouffler... les avis sont divisés... le management et les Directions des Ressources Humaines tâtonnent encore... On en veut pour preuve les exemples très contrastés en matière d'adoption du télétravail.

D'une part, de nombreux cas (par exemple Air France, Stellantis, Saint-Gobain, etc., en France) en illustrent les nombreux avantages (Quiret *et al.*, 2023). Plusieurs formules,

allant du télétravail intensif chez Stellantis (ancré dans un véritable projet d'entreprise baptisé « *New Era of Agility* », reposant sur l'adoption massive des outils collaboratifs et des réunions à distance), à une prédominance de jours travaillés à domicile, jusqu'à du télétravail alterné deux ou trois jours par semaine chez Air France, mettent ainsi en évidence une amélioration du bien-être des collaborateurs, une augmentation de leur productivité, une réduction de l'absentéisme, une baisse des frais de structure, la création d'équipes multiculturelles, et l'élargissement du spectre de talents potentiels (cadres, ingénieurs, commerciaux étant attirés par cette forme de flexibilité) (Gentina *et al.*, 2022). Considéré comme un droit naturel, voire une nouvelle norme pour les jeunes générations, le télétravail apparaît de plus en plus souvent comme un élément de la marque employeur, contribuant à l'attractivité de l'entreprise, ainsi que le montre l'exemple de Saint-Gobain, qui en a fait une véritable arme de recrutement. Aux États-Unis, certaines entreprises (dont Shopify, Slack et Gitlab) autorisent une grande partie de leur personnel à travailler à domicile indéfiniment.

D'autre part, l'actualité fourmille également de revirements, de contre-exemples, de cas d'entreprises ayant battu en rappel leurs collaborateurs. Insistant sur le fait que l'accueil et l'intégration des nouveaux venus soient devenus beaucoup plus difficiles depuis la crise sanitaire, le groupe de solutions informatiques Amadeus tente

ainsi de faire revenir ses salariés au bureau. Afin d'éviter les tensions entre le personnel des sites de production et le personnel administratif éligible au télétravail, Airbus a décidé de réduire au maximum l'adoption de ce mode d'organisation (Quiret *et al.*, 2023). De façon surprenante, des entreprises pourtant entièrement tournées vers le numérique, comme Zoom¹, Meta² ou X (ex-Twitter³), ont fait machine arrière en rappelant leurs collaborateurs au bureau. La technologie est même parfois mise au service d'un contrôle plus étroit de l'activité, prenant ainsi le contre-pied de l'esprit d'ouverture, de confiance réciproque, et d'autonomie recherché dans la pratique du télétravail. Faisant le constat de nombreux dérapages et d'un manque de visibilité sur l'activité de ses collaborateurs, l'entreprise Essilor Luxottica a par exemple demandé aux ressources humaines et au management de déployer un dispositif informatique permettant de mesurer de façon précise les rythmes effectifs des employés (Quiret *et al.*, 2023). Le cas de la Citibank⁴ a également fait grand bruit récemment depuis que l'entreprise a décidé de contrôler ses télétravailleurs au moyen d'une analyse journalière des données de chaque télétravailleur, visant à faire revenir les moins performants d'entre eux au bureau. Aux États-Unis, le contrôle va plus loin encore, à travers la mise en place de logiciels (comme Time Doctor) permettant de surveiller précisément le travail des salariés, les heures de connexion et de déconnexion, les tâches précises sur lesquelles travaillent les équipes, les sites

¹ Is it the death of work from home? Even Zoom calls employees back to office. <https://www.firstpost.com/explainers/is-it-the-death-of-work-from-home-even-zoom-calls-employees-back-to-office-12971342.html>

² Mark Zuckerberg hints he could end work from home ENTIRELY for Meta staffers after revealing those who came into the office worked more efficiently. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-11864131/Mark-Zuckerberg-hints-end-work-home-ENTIRELY-Meta-staffers.html>

³ Elon Musk scraps Twitter's work from home policy. <https://www.theguardian.com/technology/2022/nov/10/elon-musk-scraps-twitter-work-home-staff>

⁴ <https://www.businessinsider.com/citigroup-monitoring-office-attendance-absent-staff-fired-2023-7?r=US&IR=T>
<https://fortune.com/2023/01/19/citi-ordering-quiet-quitting-remote-workers-back-to-office/>
<https://www.youtube.com/watch?v=676V7fPPW2>

et applications visités par les salariés – les intentions d'achat de logiciels de surveillance à distance des employés (requêtes sur Google) ont été multipliées par 50 pendant la crise du covid. Paradoxalement, alors que la technologie numérique s'offre comme une solution innovante de collaboration s'inscrivant dans une forme de management reposant sur l'autonomie et la confiance, elle est ici utilisée comme nouveau moyen de supervision étroite de l'activité (Dambrin, 2004 ; Felstead *et al.*, 2003 ; Laborie, 2022 ; Sewell and Taskin, 2015).

Ces exemples sont révélateurs des tensions générées par cette manière de travailler, malgré la possibilité offerte par la technologie de travailler, de collaborer, et de manager à distance, tout en créant la perception d'une proximité symbolique (Wilson *et al.*, 2008). Ils font écho aux résultats des recherches académiques récentes, dont les conclusions se révèlent mitigées, peu concluantes et parfois paradoxales. La recherche a bien montré que le télétravail est pertinent et efficace pour les tâches individuelles requérant de la concentration. De plus, les technologies numériques et SI offrent les conditions permettant de gérer ces situations de travail à distance, dans les situations parfois extrêmes que nous avons connues (Godé *et al.*, 2020 ; Lebraty, 2013)... Mais la technologie ne fait pas tout. La coprésence reste essentielle pour les activités qui relèvent de la recherche de créativité, d'innovation, de collaboration, de même que pour la formation et le management des nouvelles recrues, et l'intégration à un collectif.

3. TÉLÉTRAVAIL ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans notre monde du travail post-covid, alors que de nombreux employés interagissent et collaborent à distance, via des

moyens numériques (Vandaele et Piasna, 2023 ; Vine, 2023), la signification même du « vivre ensemble », du « travailler ensemble » en communauté, a évolué (Gigauri, 2020). Les salariés sont évidemment plus « connectés » que jamais – technologiquement parlant – mais ils sont de moins en moins nombreux à se sentir réellement « en connexion » avec leur travail, leur équipe, leur organisation (Accenture, 2023), a fortiori dans un contexte de « grande démission », où 40% de la main-d'œuvre mondiale envisage de quitter son emploi (Sull *et al.*, 2022).

Finalement, ce que traduisent ces observations, c'est que le télétravail pose la question d'un équilibre délicat, difficile à trouver, entre l'autonomie et le contrôle (de Vaujany *et al.*, 2021), la préservation d'une culture d'entreprise, le maintien d'un collectif, l'accompagnement, et le respect de ce qui semble désormais considéré comme un acquis, un droit presque naturel, voire une nouvelle « norme » apparemment essentielle au bien-être du collaborateur (Quiret *et al.*, 2023).

Dès lors, comment arbitrer entre les multiples formules qui existent, allant d'une liberté absolue, au 100% WFH (pour « *working from home* »), en passant par le télétravail régulier ou occasionnel ? Comment bien penser et concevoir le travail à distance ? La question du télétravail se pose bien évidemment différemment, selon le secteur, le domaine d'activité, le métier, l'entreprise. De nombreux paramètres entrent en ligne de compte, tels que la personnalité de chaque collaborateur et le style de leadership de chaque manager, l'activité et la culture organisationnelle, la façon dont les technologies sont intégrées à l'activité et appropriées par chacun, la perception de la nature du travail et le niveau d'autonomie accordé à chacun, le caractère choisi ou subi des rythmes de

télétravail dans l'organisation, la culture nationale et l'attachement aux relations avec les collègues, ou encore la nature des lieux, distances et des temps de trajet.

Il importe d'embrasser cette forme d'organisation de manière appropriée et équilibrée, dans le cadre d'une politique organisationnelle plus large, d'un réel projet d'entreprise, s'accompagnant à la fois de choix technologiques, mais aussi d'évolutions dans les structures traditionnelles, la culture organisationnelle et les façons de penser. Il s'agit de trouver le bon équilibre (nombre de jours de télétravail/semaine), de façon à éviter l'isolement lié à la « déspatialisation » des collaborateurs (Taskin, 2006), tout en maintenant ces derniers dans une posture à la fois productive, engagée et collaborative. Il convient pour ce faire de questionner directement ce qu'apporte la présence simultanée des collaborateurs, pour quelles activités elle doit être requise, et au contraire, pour quelles activités la distanciation peut s'avérer pertinente (Taskin, 2022). En outre, plus que la question du « où » et « quand » les gens travaillent, la vraie question est aussi celle de comprendre ce qui libère le potentiel de chacun, lui permettant de s'épanouir en restant performant, indépendamment du lieu, du moment, et de la distance. Repenser le télétravail dans le cadre d'un projet d'entreprise passe ainsi par une refonte de l'organisation, dans le sens d'une organisation plus adaptée (presque « sur mesure », Vittori, 2023). De même que les entreprises ont personnalisé leur relation à leurs clients, à grand renfort de « customisation » de l'expérience client, notamment en recourant aux technologies numériques⁵, une telle révolution pourrait sembler désormais opportune dans la relation que les entreprises nouent avec leurs employés et leurs équipes. Ce défi de taille devrait permettre à ces derniers de bénéficier

de conditions de travail appropriées, leur permettant de construire l'environnement de travail qui leur corresponde, dans leur intérêt, celui de leur équipe et de leur entreprise, afin d'y donner le meilleur d'eux-mêmes tout en pouvant s'y épanouir.

Il n'y a qu'un pas pour penser ici un parallèle possible entre le SI et l'organisation, la consomérisation IT et la consomérisation organisationnelle, le BYOD et un possible nouveau BYOO (« Bring your Own Office »). Pour autant, le télétravail ne doit être ni une pratique individuelle ni un avantage offert à certains collaborateurs pour répondre à leurs envies de bien-être (Taskin, 2022). Il est nécessaire de trouver un juste point d'équilibre et de réorganiser le travail sur mesure, sans entrer toutefois dans les écueils d'une personnalisation à outrance. Ce mode d'organisation doit être conçu comme partie intégrante d'une politique organisationnelle plus large, adaptée, souple et flexible, inscrite dans la poursuite d'objectifs variés dépendant du contexte (empowerment et autonomie, bien-être, réduction des coûts, etc.) (Taskin, 2022), et reposant sur un rôle beaucoup plus poussé d'animation et d'orchestration de la part du manager, qui se doit de veiller, par ailleurs, à ne pas susciter de nouvelles inégalités.

4. PRÉSENTATION DES ARTICLES PUBLIÉS DANS CE NUMÉRO

Le télétravail est un exemple, parmi d'autres, de l'interaction continue entre les technologies numériques et les SI, l'organisation et le management. Il illustre à quel point la technologie s'insère dans un contexte organisationnel qui en fait toute la

⁵ En un siècle, on est passé de la voiture noire pour tout le monde (Ford dans les années 1920) à la « customisation », l'expérience individualisée pour chaque client à chaque moment (Vittori, 2023).

complexité, entremêlant questions de management, d'organisation, de technologies numériques et de SI... C'est précisément ce dont il est question dans les articles publiés dans ce numéro, qui montrent, sous différents aspects, l'imbrication des technologies numériques dans l'organisation, et l'enchevêtrement des questions de technologies, de management et d'organisation.

- Le premier article, de Laure Muselli, Christina Tsoni, Régis Martineau et Emmanuel Bertin, s'intéresse aux multiples rôles du DSI face à la transformation numérique dans l'organisation, notamment à la manière dont ces derniers conçoivent leur identité à travers le concept d'identité narrative chère au philosophe Paul Ricoeur. Les résultats de la recherche font ressortir quatre rôles de « mêmété » et quatre aspirations d'« ipséité ». Les identités narratives des DSI, composées à la fois de différents rôles de mêmété et d'ipséité, caractérisent la manière dont les DSI gèrent leur construction identitaire de manière ambidextre.
- Le deuxième article, de Marion Lauwers, Andrea Carugati et Antonio Giangreco, analyse la question de l'appropriation des SI de santé du point de vue de l'utilisateur, en développant une vision dynamique des concepts d'exploitation et d'exploration par les utilisateurs de SI dans des établissements des soins de longue durée. Avec une étude qualitative et une analyse par des diagrammes de boucles causales, les résultats révèlent l'importance du style cognitif et du contexte dans la recherche du bon équilibre entre l'exploitation et l'exploration des systèmes d'information de santé.
- Enfin, le troisième article, de Kevin Carillo et Fabrice Denis, porte sur

des questions méthodologiques, afin de répondre à la question de la pertinence dans la recherche en SI en promouvant la recherche interventionnelle. Ils s'appuient sur les modèles de recherche en séries chronologiques interrompues (STI) pour renforcer le lien entre la recherche sur les SI et la pratique. Quatre techniques analytiques importantes des STI sont discutées et analysées. Via une illustration sur le confinement, des conseils sont proposés pour aider les chercheurs à identifier et cadrer des projets potentiels de recherche interventionnelle en SI.

Bonne lecture !

RÉFÉRENCES

- Accenture (2023). What is the future of work? <https://www.accenture.com/fr-fr/insightsnew/future-workforce-index>
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A., (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France, *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), pp. 358-374.
- De Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021). Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675-695.

- Feuerstein, I. (2023). Comment Londres est devenue la reine du télétravail. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/comment-londres-est-devenue-la-reine-du-teletravail-1984301>
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Gentina, E., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Pauwels, V. (2022). Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 125(3), 55-71.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 31(4), 1-10.
- Godé, C., de Corbière, F., & Pallud, J. (2020). Les technologies émergentes en contexte extrême : de l'adaptation à l'anticipation ? *Systèmes d'Information et Management*, 25(2), 3-6.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The Third wave of Virtual Work. *Harvard Business Review*, 91, 66-73.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49-60.
- Laborie, C. (2022). Le télétravail exacerbe le contrôle managérial. *Sciences Humaines, Dossier spécial Le Télétravail*, 347, 33.
- Lebraty J.-F. (2013). SI et situations extrêmes. *Systèmes d'Information et Management*, 18(1), pp.3-10.
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Quiret, M., Paliens C., Trevidic, B., Marchand, L., (2023). D'Air France à Stellantis, cinquante nuances de télétravail. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/dair-france-a-stellantis-cinquante-nuances-de-teletravail-1984142>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, 34(2), 73-94.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation: Enjeu de gestion. *Revue Française de Gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L. (2022). Esprit d'équipe, es-tu là ? *Sciences Humaines, Dossier spécial Le Télétravail*, 347, 40-41.
- Vandaele, K., & Piasna, A. (2023). Sowing the Seeds of Unionisation? Exploring Remote Work and Work-Based Online Communities in Europe during the Covid-19 Pandemic (June 1, 2023). The Future of Remote Work; Edited by N. Countouris, V. De Stefano, A. Piasna and S. Rainone; ETUI: Brussels; 2023; ISBN: 978-2-87452-672-5 (electronic version), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4452961>
- Vine, T. (2023). Is physical co-presence a prerequisite for Durkheimian collective effervescence? Reflections on remote working during the COVID-19 pandemic. *Culture and Organization*, 29(5), 1-17
- Vittori, J.M. (2023). La vérité ultime sur le télétravail. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-verite-ultime-sur-le-teletravail-1975968>
- Wilson, J., O'Leary, M. B., Metiu, A., & Jett, Q. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.