

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix –Travail-Patrie

-----  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

-----  
ECOLE NORMALE SUPERIEURE D'ENSEIGNEMENT  
TECHNIQUE D'EBOLOWA

-----  
B.P 886 EBOLWA

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION DES TECHNIQUES  
COMMERCIALES ET DE L'INDUSTRIALISATION

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace –Work –Fatherland

-----  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION  
UNIVERSITY OF YAOUNDE I

-----  
HIGHER TECHNICAL TEACHERS' TRAINING  
COLLEGE OF EBOLWA

-----  
PO. BOX 886 EBOLWA

DEPARTMENT OF INNOVATION COMMERCIAL,  
TECHNICS AND INDUSTRIALIZATION



## ***PROBLEMATIQUE DE L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES : CAS D'ETUDE CAMTEL ET MTN CAMEROON***

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du **D**iplôme de **P**rofesseur  
d'**E**nseignement **T**echnique de **D**euxième grade (**DIPET II**)

Filière : Communication Administrative

**Rédigé et soutenu par :**

**KOA TALA Marie Florence**

**Matricule : 19W1168**

**Sous la direction de :**

**Dr. KOLLO BANDIBENO Innocents**

**Chargé de cours**

**Année académique : 2020-2021**



## **SOMMAIRE**

SOMMAIRE .....	i
DEDICACE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
RESUME .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTE DES ABREVIATIONS .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE : LE TELETRAVAIL : UNE ORGANISATION DE TRAVAIL EN QUÊTE D'INTEGRATION DANS LES ENTREPRISES .....	9
CHAPITRE I. LES ENJEUX DU TELETRAVAIL POUR L'ORGANISATION .....	10
section 1. Cadre conceptuel et développement historique du télétravail .....	10
section 2. du développement du télétravail a son positionnement .....	16
CHAPITRE II : LE TELETRAVAIL, UN NOUVEAU MODE DE REGULATION DE LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	23
Section 1. Le télétravail : de la flexibilisation des entreprises à la mesure des répercussions en matière d'organisation du travail .....	23
Section 2. Fonctionnement du télétravail dans l'entreprise .....	30
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA TELEPHONIE MOBILE AU CAMEROUN .....	34
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DU TRAVAIL .....	35
Section 1. Approche épistémologique de la recherche .....	35
Section 2. Présentation de ses entreprises .....	42
CHAPITRE IV. LES FREINS A L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LE SYSTEME ORGANISATIONNEL DU TRAVAIL DE CAMTEL ET DE MTN CAMEROON .....	48
section 1 - problème à l'origine de la non intégration du télétravail dans l'entreprise .....	48
Section 2. Recommandations pour l'adoption du télétravail .....	55
CONCLUSION .....	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	62
ANNEXES .....	68
TABLE DES MATIERES .....	79



**DEDICACE**

À

Mon époux

## REMERCIEMENTS

Ce document est le fruit des efforts coordonnés de plus d'une personne. Ainsi, nous ne manquerons pas de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la construction de cette œuvre. En occurrence :

- **Dr KOLLO BANDIBENO Innocents**, Directeur de ce mémoire qui a accepté, malgré ses multiples occupations, de superviser ce travail ;
- **Dr SAMBA Michel Cyrille**, Chef de département de l'innovation à l'ENSET D'EBOLOWA,
- **Pr NDJAKOMO ESSIANE Salomé** Directeur de l'ENSET D'EBOLOWA, pour qui notre reconnaissance est inestimable ;
- Tous les enseignants de l'ENSET D'EBOLOWA qui voudront bien trouver ici le fruit de leur enseignement et de leur contribution à notre formation.

Nous tenons également à remercier :

- Tous les cadres de CAMTEL et de MTN qui ont bien voulu accepter de répondre à nos questions lors des entretiens ;
- Mon chaleureux et doux époux **M. FEGUE MANGA François Xavier** ;
- Mes parents **M. TALA Roger et Mme EPOUBA TALA Philomène** ;
- Tous mes frères et sœurs ; et ma belle-sœur **Mme CALVEZ Edith Liliane** pour leurs soutiens ;
- Tous mes camarades plus particulièrement : **SIMO KAMGA Jeannine, MVOMO Georges** et **ETOGO TAH Gaëlle** ;
- Nous remercions également tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail ; les mots ne sauront suffire à exprimer notre gratitude à leur endroit.

## **RESUME**

La question du télétravail est devenue de nos jours une préoccupation majeure des organisations et surtout au regard de la crise sanitaire qui secoue le monde en général. Ainsi, ce mémoire avait pour objectif de montrer en quoi les facteurs internes et externes à l'organisation peuvent constituer un handicap à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun. Pour y parvenir, une méthodologie fondée sur une démarche inductive a été adoptée. Sur la base d'une approche qualitative, nous avons collecté des données au travers d'un questionnaire accompagnée d'un guide d'entretien auprès de quinze cadres aussi bien de la Cameroon télécommunications et de la mobile telephone network Cameroon l'exploitation de ses données a permis de relever l'absence d'un cadre juridique qui régit l'exercice de cette forme innovante du travail, l'ignorance, l'absence de l'équipement de la télématique la carence d'adaptation aux T.I.C., la carence des ressources humaines, le manque de confiance des responsables d'entreprises envers les employés. Au regard de ses résultats des suggestions ont été formulées pour le développement du télétravail au sein de ses structures.

Mots clés : Télétravail, Intégration, Entreprise de Téléphonie.



## **ABSTRACT**

the issue of teleworking has become a major concern of organization nowadays and especially in view of the health crisis that is shaking the world in general .thus, this thesis aimed to show how factors internal and external to the organization can constitute a handicap to the integration of telework by companies in the telephony sector in Cameroon .to achieve this a methodology based on an inductive approach was adopted based on a qualitative approach we collected data through a questionnaire accompanied by an interview guide from 15 executives from both Cameroon telecommunications and mobile telephone networks Cameroon the use of its data has revealed the absence of a legal framework that governs the exercise of this innovative form of work ,ignorance, the absence of telematics equipment ,the lack of adaptation to I.C.T, lack of human resources lack of confidence of business leaders in employees .in view of its results, suggestions were made for the development of teleworking within its structures.

Keywords: telework, integration, Telephone Company.

## **LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

- A.F.N.O.R** : Association Française De Normalisation
- CAMTEL** : Cameroon Télécommunications
- E.N.S.E.T.** : Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique
- I.C.T.** : Information and Communication Technology
- L.M.D.** : Licence- Master- Doctorat
- M.T.N**: Mobile Telephone Networks
- N.T.I.C** : Nouvelle Technologie De L'information Et De La Communication
- O.C.D.E** : Organisation De Coopération Et De Développement Economiques
- T.I.C.** : Technologies de l'Information et de la Communication

## **LISTE DES TABLEAUX**

<u>Tableau 1</u> : Stratégies de flexibilité.....	17
<u>Tableau 2</u> : Analyse portant sur la présence d'ordinateurs et accessoires de communications à distance.....	48
<u>Tableau 3</u> : Analyse portant sur l'extension du réseau Internet .....	49
<u>Tableau 4</u> : Analyse portant sur l'existence du télétravail .....	49
<u>Tableau 5</u> : Analyse portant sur la présence d'installations des outils de communication entre bureau et domicile .....	50
<u>Tableau 6</u> : Analyse portant sur la formation requise pour télétravailler et le manque de Ressources Humaine .....	51
<u>Tableau 7</u> : Analyse portant sur le contrôle des employés dans l'entreprise .....	52
<u>Tableau 8</u> : Analyse portant sur le contrôle des employés hors de l'entreprise .....	53
<u>Tableau 9</u> : Analyse portant sur l'autonomie des employés.....	53
<u>Tableau 10</u> : Analyse portant sur la définition des droits et obligations du télétravailleur .....	54
<u>Tableau 11</u> : Analyse portant sur les dispositions relatives aux conditions d'exercice du télétravail.....	55



## **INTRODUCTION GENERALE**

### ***1. Contexte***

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, les entreprises cherchent à développer de nouvelles stratégies (Pichault, 2005) et à se doter d'outils innovants, parmi lesquels l'usage du numérique occupe une place non négligeable. L'intégration rapide des technologies de l'information et de la communication au sein du milieu professionnel a en effet modifié la relation de travail, en facilitant notamment la mise en place du télétravail (Tremblay, Taskin, 2010).

Le travail à distance est, par essence, une forme de flexibilité du travail puisqu'il permet de travailler en tout lieu et en tout temps (Kurlan, Bayley, 1999). Le télétravail fait habituellement référence au fait de travailler à distance du siège principal de l'employeur, en utilisant pour ce faire une connexion internet.

Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui désigne le fait de recourir à des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour effectuer, hors des locaux de l'employeur, de façon régulière, le travail qui aurait pu être réalisé sur le poste de travail habituel. Il n'est pas nécessaire que l'ensemble des tâches à effectuer par un salarié au cours de son travail soient réalisables à distance – et avec comme support les TIC – pour qu'il puisse télétravailler. Une partie des tâches à accomplir suffit.

Les études réalisées, à ce jour, permettent de distinguer divers modes de télétravail. En effet, certains considèrent le travail en centres d'affaires délocalisés, ou le bureau satellite réunissant les employés d'une même entreprise, comme une forme de télétravail ou de travail mobile. On peut inclure aussi les centres d'appel, où les téléphonistes sont regroupés en un lieu distinct de l'organisation qui les emploie. D'autres incluent également le travail mobile réalisé en divers endroits hors du bureau (vendeurs, techniciens, etc.), ainsi que le télécentre ou télécottage, réunissant les employés de plusieurs entreprises. Certains auteurs considèrent aussi que les personnels de vente et de représentation, qui sont généralement chez des clients, mais qui travaillent parfois à domicile, sans avoir d'autre bureau au sein de l'organisation qui les emploie, sont aussi des télétravailleurs. Enfin, la forme de télétravail, la plus répandue de nos jours, correspond au travail à domicile. C'est sur cette

Dernière forme que notre recherche se fonde majoritairement. Néanmoins, « *l'absence de définition commune du télétravail rend difficile la quantification du phénomène. (...) Plus la définition est large, plus on comptabilisera un nombre important de télétravailleurs dans un pays donné* » (Tremblay, Najem, 2010). Au cours des années 90, les taux de télétravail au sein des pays de l'OCDE restent assez faibles, entre 2 et 7%. En 1999, le nombre de télétravailleurs en Europe est estimé à 9 millions (Empirica, 2000) ; dès l'an 2000, l'Europe en compte 10 millions (Eurobarometer, 2000) ; en 2003, on dénombre plus de 15 millions de salariés européens travaillant à distance (Sibis, 2003) et en 2009 ce chiffre atteint les 17 millions (Lister, Harnish, 2009). En France, en 2011, 12% de la population active travaille à distance au moins une fois par semaine (Ipsos, 2012) et, depuis 2013, ce chiffre a augmenté pour atteindre les 16,7% (Lbmg worklabs, 2013), alors que la moyenne européenne en matière de télétravail est désormais de 19,5%. Au cours de ces mêmes périodes, l'intérêt des individus et des organisations pour le télétravail est beaucoup plus élevé, il est de 40% (Benchimol, 1994) en 1994 et atteint même les 90% en 2001 (Cefrio, 2001). Le continent américain connaît une évolution en matière de télétravail tout aussi significative. En 2008, le Canada compte 5% de télétravailleurs formels au sein des entreprises, mais aussi 20% de télétravailleurs occasionnels et informels (Tremblay, Najem, Paquet, 2008). En 2013, 23% des entreprises offrent à leurs salariés la possibilité de travailler à distance ; ce chiffre peut atteindre les 47% pour les grands groupes. La moyenne canadienne, en matière de télétravail, s'élève à 31%. Le nombre de télétravailleurs est, à ce jour, compris entre 16 et 34%, selon les provinces considérées (la province d'Alberta étant en tête avec 34%, le Québec en compte 23%). En 2009, les États-Unis dénombrent au moins 2,5 millions de télétravailleurs (ce chiffre ne prenant pas en compte les travailleurs indépendants). Une étude publiée, en septembre de la même année, par l'Association des petites entreprises américaines – la *small business association* – précise qu'environ 15 millions d'entreprises seraient intéressées par le développement du travail à domicile au profit de leurs salariés. Depuis 2011, aux États-Unis, 26 % de la population active télétravaille au moins une fois par semaine (Salmon, 2012). En somme, l'intérêt des salariés, comme des entreprises, à l'égard du télétravail ne cesse de croître.

Le travail à distance possède même un grand potentiel d'évolution dans les années à venir, il pourrait en effet concerner 30% de la population active des pays de l'OCDE, compte tenu de la nature des métiers et des possibilités de connexion et d'usage du numérique, et certains scénarios optimistes le voient atteindre les 50% en 2017, si l'on inclut plusieurs formes de télétravail. Cette potentialité et le contexte économique actuel contribuent à mettre le travail

à distance au cœur de la réflexion stratégique en matière de ressources humaines. Le télétravail peut-être une solution pour réduire les coûts des entreprises et les dépenses des salariés, tout en améliorant la qualité de vie de ces derniers. Il peut aussi contribuer à réduire la congestion urbaine, les gaz à effet de serre et les coûts associés à la rénovation constante des routes trop achalandées. Par contre, le télétravail peut entraîner des risques de déviations pouvant porter atteinte aux entreprises, comme aux télétravailleurs.

Il faut dire que de nombreux facteurs, aussi bien économique, sociaux que sanitaire militent en faveur de l'intégration du télétravail dans les organisations. Il s'agit de l'évolution sans cesse croissante des technologies, l'offre d'internet à haut débit, la flexibilité des employés, la mondialisation des économies, la volonté des acteurs politiques et chercheurs de protéger l'écosystème, la modernisation des entreprises et le management stratégique des entreprises, les mesures barrière observé face à la pandémie du COVID 19.

## **2. Problématique**

Le travail à domicile est une organisation ancienne (Haicault, 1998). Il se décline dans une série d'activités – salariées ou indépendantes – réalisées pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Historiquement, il concerne plutôt des populations ouvrières et féminines : la figure de la couturière travaillant chez elle et devant se partager entre son activité professionnelle et ses tâches domestiques est fréquemment évoquée par les recherches s'intéressant à la période des 19ème et début 20ème siècles (Lallement, 1990 ; Scott, 1990). En raison de la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'informatique, le travail à domicile est de plus en plus souvent devenu télétravail. Il a progressivement attiré des populations nouvelles, plus qualifiées (Akyeampong et Nadwodny, 2001 ; Paoli et Merllié, 2001), plutôt masculines (Coutrot, 2004).

« Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. » (Accord-cadre européen sur le télétravail, 2002)

« Le télétravail, surtout lorsqu'il est effectué à partir du domicile du travailleur, renforce son indépendance. L'éloignement de la hiérarchie permet au travailleur en effet d'échapper à l'emprise et à la surveillance de cette hiérarchie et accroît son autonomie puisqu'il est libre

d'organiser son travail et ses horaires (tout du moins en partie) comme il l'entend. » (Schneider et Rosensohn, 1997 : 92).

Le télétravail connaît une progression lente mais régulière. Il représente des enjeux sociaux, politiques et économiques importants, qui sont rappelés dans les rapports des organismes d'études. Du point de vue de l'environnement, il est vu comme un moyen de réaménager le territoire en facilitant les délocalisations dans les zones non-urbanisées et hors des grands pôles d'activité (Guigou, 1998 ; Caisse des dépôts et consignations, 2003). La limitation des déplacements quotidiens qui en est attendue s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pollution et la recherche d'économie d'énergie. Du point de vue du salarié, cette même limitation des déplacements est présentée comme une source d'économies financières, de gain de temps et d'allègement du stress. Le travail à distance permettrait de s'installer dans un cadre de vie plus « sain », à l'écart des centres-villes et des grosses agglomérations. Il permettrait de concilier plus facilement la vie de famille et la vie professionnelle et de gérer ainsi plus efficacement les activités domestiques et les activités de travail (Laffite et Trégouet, 2002). Le télétravail peut être accompli sur un autre site de l'entreprise, dans des locaux partagés par plusieurs entreprises ; il peut également s'installer à domicile ou être nomade. Il recouvre des situations contrastées qui appellent des analyses spécifiques venant en complément des études générales. S'il est important de construire une vue d'ensemble du télétravail, il semble également utile d'appréhender, qualitativement, des types de situations suivant les espaces investis et le profil de la population concernée.

L'usage des TIC se généralise dans un contexte où les frontières des entreprises se redessinent à l'échelle globale (délocalisations, sous-traitances) comme à l'échelle des pratiques des salariés (intrication plus grande entre le travail et le hors travail, possibilité accrue d'exercer son activité professionnelle en dehors des murs de l'entreprise). Les modalités de contrôle des salariés, les formes de disciplines au travail, les conditions d'exercice de l'autorité connaissent également des changements importants.

Si on regarde comment s'est construit le monde du travail, et notamment le monde industriel, à partir du 19<sup>ème</sup> siècle, il ressort qu'il a existé une relation étroite entre la rationalisation de la production, la stabilisation de la main-d'œuvre ouvrière, l'imposition de limites spatiales et temporelles au travail et la mise en place de mesures de contrôle du travail. La discipline reposait alors sur une séparation nette entre le travail et le hors travail : dans un

espace et un temps délimités, le patron mettait en place des procédures pour asseoir son pouvoir et contrôler ses employés.

Aujourd'hui, la socialisation des salariés implique de plus en plus l'autocontrainte, l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise et l'intériorisation de normes comportementales. Cette autodiscipline est plus pesante que les formes traditionnelles de contrôle qui s'appuyaient sur l'autorité et la présence physique des supérieurs hiérarchiques. Elle est efficace bien au-delà des murs de l'entreprise et produit des effets jusque dans la sphère du hors travail. L'entreprise « moderne » requiert un investissement subjectif plus important de la part des salariés. Son organisation brouille les frontières entre le travail et le hors travail.

La diffusion des TIC consacre et banalise l'incursion du travail dans l'espace privé. Lorsqu'il s'installe à domicile, le télétravail nécessite un aménagement de l'espace domestique et interroge sur les frontières temporelles qui se déplacent, s'ajustent, se négocient (Lautier, 1999).

Obligé souvent à une forte implication, valorisée pour la liberté et la créativité, questionnant la séparation des sphères professionnelle et privée, le télétravail à domicile, lorsqu'il est pratiqué par des populations qualifiées et amatrices d'autonomie, peut être considéré comme emblématique des transformations contemporaines du rapport au travail et du rapport à l'emploi.

C'est donc au regard de tout ce qui précède que nous avons trouvé bon d'analyser ce problème dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude. Dans le souci de comprendre la question de son intégration dans l'environnement camerounais. D'où le thème suivant : « *Problématique de L'intégration du Télétravail dans les Entreprises Camerounaises : cas de CAMTEL et MTN Cameroun* ».

L'analyse de ce thème a permis de formuler la question de recherche suivante : *Quels sont les difficultés à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun ? En d'autres termes quels sont les obstacles à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun ?*

Cette question principale peut être perçue sous deux angles spécifiques à savoir :

- *En quoi les facteurs internes (absence d'équipements, le manque de confiance des dirigeants envers les employés) constituent-ils un obstacle à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun ?*

- *En quoi les facteurs externes (cadre juridique, réseau de transmission...) constituent-ils un obstacle à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun ?*

### **3. Objectifs et proposition de recherche**

Nous présentons dans ce paragraphe, d'une part les objectifs visés par ce travail et d'autre part les hypothèses de recherche.

#### **3.1. Objectifs de recherche**

Ce travail vise un objectif principal à savoir : *montrer en quoi les facteurs internes et externes à l'organisation peuvent constituer un handicap à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun.*

De cet objectif principal découle deux objectifs spécifiques.

**Objectif spécifique n°1** : *montrer en quoi les facteurs internes (absence d'équipements, le manque de confiance des dirigeants envers les employés) peuvent constituer un obstacle à l'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun ;*

**Objectif spécifique n°2** : *déterminer l'impact de l'environnement externe (cadre juridique, réseau de transmission...) sur le degré d'intégration du télétravail par les entreprises du secteur de la téléphonie au Cameroun.*

Pour atteindre ces objectifs les propositions ont été formulées.

#### **3.2. Propositions de recherche**

La proposition principale est la suivante : *plus les obstacles d'origine internes et externes sont établis, plus le télétravail a du mal à s'implémenter ou à s'intégrer.*

Dans cette proposition principale découle les propositions spécifiques suivantes :

- *Proposition 1 : Plus les freins d'origines externes sont établis, moins le télétravail a du mal à s'intégrer ;*
- *Proposition 2 : Plus les freins d'origines internes se font ressentir avec intensité, plus le télétravail a du mal à s'intégrer*

La vérification de nos propositions nous conduit à adopter une approche hypothético-déductive à travers la méthode inductive. Elle consiste à découvrir à partir d'observations particulières, des concepts qui peuvent être généralisés. La logique inductive est donc appropriée à notre étude parce que la recherche repose sur des propositions qui doivent être vérifiées sur le terrain.

## **4. Intérêt de la recherche**

Ce travail de recherche vient s'ajouter aux travaux réalisés sur le thème de télétravail et présente un intérêt scientifique aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique.

Sur le plan théorique, les résultats de notre étude pourront être confrontés à ceux des études antérieures menées sur la même thématique en tenant compte du contexte camerounais. Elle se positionne comme un complément déjà réalisé dans le même domaine.

Sur le plan pratique, la prise en compte du télétravail dans le système de management des organisations au Cameroun va permettre de répondre aux contraintes liées aux différentes pandémies.

Pour mener à bien notre travail de recherche, une méthodologie a été bien élaborée.

## **5. Méthodologie de la recherche**

Dans la mesure où nous ne pouvons pas quantifier le degré de la non intégration, mais de connaître les perceptions et les opinions des dirigeants et des cadres de ces sociétés pour étudier de manière plus approfondie le problème de recherche, nous sommes donc amenés à faire une connaissance complète ou hypothético –inductive du contexte social dans lequel nous allons réaliser notre recherche. La recherche qualitative ou inductive, que nous avons utilisés ; repose sur une stratégie de recherche souple et interactive. Ainsi, les données sont obtenues avec notre présence dans l'entreprise ; nous avons collecté des données par l'intermédiaire d'un guide d'entretien accompagné d'une grille d'entretien administré aux directeurs et aux cadres de nos entreprises cibles.

## **6. Plan du travail**

Dans un plan de travail à deux parties, nous aurons à montrer dans la première partie le télétravail comme une organisation de travail en quête d'intégration dans les entreprises. Cette partie aura deux chapitres. Dans le premier, il s'agira d'appréhender le concept de télétravail dans tous ces contours. Dans le deuxième chapitre nous nous attèlerons à analyser les exigences du télétravail dans une entreprise.

Dans la deuxième partie, elle est consacrée à la mise en relief des problèmes de l'intégration du télétravail, le troisième chapitre portera sur la méthodologie de recherche. Là nous aurons à conceptualiser notre modèle de recherche, à présenter notre méthode

d'investigation, les outils de collecte des données, les mesures et l'analyse des données les précautions méthodologiques effectuées, nous vérifions nos hypothèses et évaluons l'impact de nos variables sur la non intégration du télétravail ou de mesurer le degré d'intégration de celui dans les entreprises camerounaises afin de formuler des recommandations.



**PREMIERE PARTIE : LE TELETRAVAIL : UNE  
ORGANISATION DE TRAVAIL EN QUÊTE  
D'INTEGRATION DANS LES ENTREPRISES**

## CHAPITRE 1. LES ENJEUX DU TELETRAVAIL POUR L'ORGANISATION

### SECTION 1. Cadre conceptuel et développement historique du télétravail

#### 1.1. Cadre conceptuel et développement historique du télétravail

##### 1.1.1. Cadre historique du télétravail

La tertiarisation des activités, phénomène apparu dans les années septante (Alaluf, 1998, 178), a permis la réapparition du travail à domicile –principalement dans les métropoles- sous une forme particulière liée aux développements de la télématique : le télétravail. Dans la perspective de l'époque, les incitants étaient principalement d'ordres écologiques : épargne des coûts de transport ayant pour corollaire une réduction du coût des infrastructures pour les entreprises (Seltzer, 1997). Des premières expériences furent lancées dans les années quatre-vingts, sans rencontrer le succès escompté. Pourtant, de nombreuses études tentaient à démontrer la viabilité des vertus accordées au télétravail : solution à l'encombrement des villes, à l'organisation du travail en elle-même et à bien d'autres facteurs encore.

S'il est admis de nos jours que le télétravail a connu un échec relatif dans les années quatre-vingts (Valenduc et Vendramin, 1997) – dont les principaux facteurs ont été l'opposition des syndicats, le coût des technologies nouvelles, la nécessité de changer de style d'encadrement et d'organisation et celle d'assurer la protection de l'information (Europe Sociale, 1995, 65) –, force est de constater que le télétravail se développe considérablement depuis la fin des années nonante, sous d'autres formes qu'auparavant : il a muté.

Thierry Breton (1994) définit le télétravail *in extenso* comme *une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication*

*à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation.*

Étudier le télétravail, c'est donc considérer la problématique du travail dans son ensemble, à ceci près que le télétravail introduit une notion de distance (du grec *têle*) centrale à son développement. Les raisons invoquées pour expliquer l'émergence du télétravail sont d'ordres différents et l'on hésite trop souvent à considérer que le télétravail est une manifestation conséquente de l'évolution transversale du travail et de son organisation. Enfin, comme toute forme d'organisation du travail, le télétravail se rattache à un contexte propre, qui s'avère en l'espèce largement marqué par le phénomène de la globalisation.

Notre démarche s'articule autour de deux axes majeurs. D'abord, nous caractériserons le contexte actuel afin d'analyser les facteurs à la fois favorables et hostiles au développement du télétravail. Ensuite, nous mettrons ces évolutions en perspective par rapport aux mutations de l'organisation et du travail, en s'interrogeant sur une certaine mythification dont fait l'objet le télétravail, perçu comme une solution plutôt que comme une conséquence d'un système plus complexe qu'est l'organisation du travail.

### **1.1.2. LE TÉLÉTRAVAIL, PHÉNOMÈNE POLYMORPHE**

Il existe plusieurs manières de catégoriser le télétravail selon le critère choisi : en fonction du *lieu* de travail, une distinction est faite entre les télétravailleurs à domicile, les télétravailleurs mobiles (qui travaillent ainsi indépendamment d'un lieu déterminé, le plus fréquemment chez le client) et les centres de télétravail ; si l'on spécifie le télétravail en rapport à la *fréquence* du télétravail, on devra distinguer le télétravail permanent, alterné et occasionnel ; enfin, l'on peut encore caractériser le télétravail en fonction du statut : les travailleurs salariés et les indépendants. Le télétravail désigne donc classiquement une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à distance des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication (Korte et Wynne, 1996). Deux concepts centraux servent donc à définir le télétravail : la distance (lieu de travail) et l'usage des NTIC. Les plus récentes recherches tentent à montrer que l'on peut prendre en compte d'autres dimensions telles que le niveau de connaissances requis pour effectuer le travail (Daniels, Lamond et Standen, 2001, 1155).

## 1.2. Télétravail et environnement pour l'entreprise : quel mariage ?

Dans une organisation, l'image du télétravail qui est transmis de nos jours apparaît en grande partie écourtée. On lui accorde ainsi de multiples vertus parmi lesquelles on trouve un accroissement de la productivité du travailleur, une autonomie grandissante dans le travail ou encore une meilleure conciliation des rôles professionnels et familiaux. Cependant, il est tout aussi évident, selon Taskin et Delobbe (2002), que « *le télétravail comporte des conséquences en termes d'isolement social, d'implication et de socialisation* », voire de conflits entre sphère privée et professionnelle. Depuis la pandémie du Covid19, le télétravail semble être la meilleure manière de se protéger de la COVID selon Trembla (2020). Les enjeux du télétravail pour l'organisation sont donc importants. Ils s'analysent en termes d'avantages et d'inconvénients.

### 1.2.1. Avantages du télétravail

#### A) Le gain de productivité, d'espace et la flexibilité du travail

##### 1- Des gains de productivité

Le télétravail permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité et sa compétence organisationnelle. Un télétravailleur bien intégré dans son équipe de travail est en général plus productif et plus réactif (souplesse dans l'organisation du temps et du rythme de travail, concentration plus grande sur les marges horaires choisies, réduction de l'absentéisme). Ce mode d'organisation engendre moins de stress pour les salariés qui bénéficient d'une meilleure qualité de vie, du fait d'une quasi -absence des temps de transport. Cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée leur permet donc d'être plus efficaces. Les problèmes environnementaux sensibilisent les gens. Les encombrements de la circulation sont de plus en plus fréquents et sont synonymes d'un accroissement de stress, d'une perte de temps ainsi que d'une perte de productivité. Le télétravail est surtout un phénomène urbain qui transforme la mobilité et qui réduit les déplacements.

##### 2- Des gains en termes d'espace

Le télétravail permet de faire de notables gains d'espace car peu de salariés ont un bureau personnel attribué, il permet aussi de réduire le coût de l'immobilier, dans les grandes villes urbaines.

## **B) Adaptation de l'entreprise dans un environnement hostile et la flexibilité du travail**

### **1-L'adaptation de l'entreprise dans un environnement hostile**

Pour l'employeur, le télétravail est source d'économies et permet plus facilement à de petites structures de rivaliser avec la concurrence. Le contexte économique montre le recours de plus en plus fréquent des entreprises à des mesures de flexibilité tant au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif pour faire face à la concurrence.

Le télétravail répond à des attentes ou des volontés que nous avons qualifiées de qualitatives : il s'agit d'une délocalisation (au sens du déplacement et de la confusion des lieux) comme il s'agit d'une mesure d'organisation. Le contexte organisationnel apparaît en effet comme déterminant : pour bénéficier au maximum des charmes du télétravail, les heures de travail devraient être le moins possible prescrites par l'organisation et le management devrait être orienté aux résultats.

C'est donc parce que l'on assiste au développement considérable du travail par projet ou par objectif, dans lequel les employeurs fixent des échéances à respecter ou des performances à atteindre, en échange :

-le travailleur peut jouir d'une plus grande autonomie dans l'organisation de son temps de travail que le télétravail ;

- le télétravail alterné, mobile ou occasionnel fait partie des compromis, d'une part, la pression des échéances et d'autre part, le besoin de se ménager une certaine qualité de vie. Ces compromis sont continuellement provisoires et rarement idéals. Ils intègrent entièrement le profil des mesures de flexibilité au sens où nous l'avions définie comme une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. Ils font souvent l'objet d'arrangements individuels, plus fréquemment informels que formels, dans le but de rendre l'organisation plus moderne et sociable.

### **2-La flexibilité du travail**

La flexibilité et la réactivité ainsi apportées permettent aux petites entreprises d'être compétitives et de concurrencer de plus grandes. Le télétravail offre une gestion plus souple de l'emploi en permettant de faire face à des restructurations internes sans changement d'affectation des salariés qui n'ont plus besoin de déménager.

Le télétravail, depuis ses origines, est une forme de travail amélioré par les industries du secteur de l'informatique et de la communication. À l'heure actuelle, le télétravail s'inscrit dans

une politique de souplesse. Les facteurs de réussite du télétravail sont multiples. Nous noterons d'abord que tous les travailleurs ne se retrouvent pas de la même manière dans pareil processus. D'une part, parce que le télétravail n'est pas proposé à tous les travailleurs mais bien à une majorité de « knowledge workers ». D'autre part, pour des raisons de personnalité et de comportement, le télétravail n'est pas accessible à tous de par les différentes réactions possibles à une situation où l'autodiscipline doit rapidement réguler un sentiment d'autonomie.

## **C- Sociabilité et la modernité de l'organisation**

### **1 - La sociabilité de l'organisation**

Le développement des technologies de l'information et de la communication permet de faciliter l'accès au travail des personnes handicapées et donnent ainsi aux entreprises l'occasion d'assurer leur responsabilité sociale. Le télétravail devient souvent, pour les personnes à mobilité réduite l'unique moyen d'accéder à une activité professionnelle.

Par ailleurs, le télétravail constitue un moyen de lutte contre le chômage et le moyen idéal de respecter les mesures barrière face à la pandémie qui sévit dans le monde actuellement sans pour autant fragiliser le rendement d'une entreprise. Avec la pression dont sont sujets les responsables des entreprises en termes de demandes d'emplois par les jeunes diplômés, les jeunes peuvent télétravailler pour les entreprises afin de transmettre leur expertise et leur contribution au développement desdites entreprises.

### **2- Le caractère moderne de l'organisation**

La possibilité de télétravailler donne une image moderne de l'entreprise et serait également un moyen de fidéliser ses salariés et d'attirer les compétences de jeunes salariés diplômés soucieux de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Toutefois, l'environnement évolue, ainsi, grâce au télétravail, on peut noter un certain nombre de phénomènes notamment :

- La disparition de la résistance syndicale,
- Un coût tout à fait réduit pour l'équipement en moyens techniques,
- Une organisation demanderesse de ce type de gestion de l'emploi,
- Des systèmes de communication garantissant la sécurité de l'information
- Un mouvement de d'ensemble et d'intégration stimulant le changement dans une même direction.

### **1.2.2. Inconvénients du télétravail**

En dehors de ces potentialités, le télétravail suscite des craintes et des interrogations qui peuvent freiner voire empêcher sa mise en place.

#### **A- Mesurer et contrôler le temps**

Avec le télétravail, il devient difficile pour l'employeur de déterminer le temps effectivement travaillé par le salarié. Or, l'employeur court de nombreux risques juridiques si les temps de repos ne sont pas respectés par ses salariés. Il peut également se voir infliger des condamnations fortes pour non-paiement d'heures supplémentaires réalisées parfois à son insu.

En effet, les technologies de l'information et de la communication permettent aux salariés de garder des traces très probantes de son activité (enregistrement du temps passé sur son ordinateur, temps de connexion à l'extranet...).

Même, si en vertu de son pouvoir de directeur, l'employeur peut se garantir et mettre en place des dispositifs de contrôle de l'activité de ses salariés, il ne peut en aucun cas le faire, sans en informer les salariés, les représentants du personnel.

#### **B- Manager le télétravail**

Dans la culture d'entreprise, le contact quotidien entre managers et collaborateurs fait partie des habitudes et l'employeur peut craindre de ne pouvoir diriger efficacement un travailleur distant qui ne serait pas inséré physiquement dans une équipe. De plus, la présence physique apparaît souvent comme essentielle pour évaluer les compétences et les résultats des salariés. Tous ces facteurs peuvent être autant de freins au développement du télétravail.

#### **C- Utilisation des équipements professionnels**

L'utilisation de l'équipement professionnel par un télétravailleur peut donner lieu à de nombreux problèmes, car son utilisation à des fins personnelles peut présenter un risque non négligeable pour l'employeur, notamment lors des connexions à Internet pendant le temps de travail. En effet, l'employeur, en tant que commettant de ses salariés, est responsable civilement des fautes commises par ceux-ci dans leur utilisation d'Internet.

En outre, le télétravail nécessite un système d'information fiable et adapté et l'entreprise doit savoir gérer les règles de confidentialité et les problèmes d'accès et de sécurité des données.

Ainsi, le télétravail peut agir comme un révélateur des faiblesses éventuelles du système d'information de l'entreprise.

## **SECTION 2. DU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL A SON POSITIONNEMENT**

### **2.1. DES ÉLÉMENTS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL**

Notre démarche a cette particularité de considérer le contexte comme un facteur déterminant du développement du télétravail. En caractérisant celui-ci par divers contextes sous-jacents – économique, technologique, légal et socioculturel –, nous démontrons par la convergence de faits multiples que le contexte actuel, mis en rapport à celui qui prévalut lors de l'échec du télétravail dans les années quatre-vingt, réunit les conditions nécessaires au développement contemporain du télétravail.

Préalablement, il importe de situer l'ampleur du *phénomène télétravail* en Europe de nos jours. Les données fiables dont nous disposons (Empirica, 2000) font état de plus de dix millions de télétravailleurs en 2000. S'il est dès lors indéniable que le télétravail apparaît bien comme une réalité, il est aussi important de noter des disparités géographiques à sa diffusion : dans les pays scandinaves, plus de 15% de la population active occupée a adopté le télétravail, pour 3% à peine en France. Sa progression est forte mais variable. Le contexte économique actuel est marqué par le recours à la flexibilité, accentuée du fait même de la mondialisation de l'économie, et définie comme « *une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » (Everaere, 1997, 48). À titre illustratif, entre 1994 et 2000, la proportion des salariés sous contrat à durée limitée est passée de 8,9% à 15,1% (source : Eurostat). Dans certains pays comme la Belgique, la croissance de l'emploi féminin est uniquement due au temps partiel, le temps plein ayant régressé. D'autres sources montrent la même tendance : les emplois à statuts précaires – intérimaires, les contrats à durée déterminée, les apprentis et les stagiaires – sont en forte progression (Commission européenne, 1996 ; Goudswaard et de Nanteuil, 2000). Ces emplois sont généralement dénommés *atypiques*, en opposition à l'emploi typique (un emploi unique, pour un employeur unique, dans un lieu unique à temps plein, salarié et à durée indéterminée).

Au regard de la flexibilité, selon la typologie bien connue développée par l'OCDE (1989) et à la suite des travaux d'Atkinson et de Boyer, le recours au télétravail pourrait relever d'une



stratégie flexible de type qualitative, alors que les précédentes évolutions citées illustraient exclusivement des stratégies de flexibilité quantitative.

Tableau 1: Stratégies de flexibilité

<b>Flexibilité</b>	<b>Quantitative</b>	<b>Qualitative</b>
<b>Externe</b>	<b>Statuts d'emploi</b> (flexibilité numérique)	<b>Systèmes de production</b> (flexibilité productive et/ou géographique)
<b>Interne</b>	<b>Durées du travail et/ou rémunérations</b> (flexibilité financière et/ou temporelle)	<b>Organisation du travail</b> (flexibilité fonctionnelle)

*Source : Gousswaard and Nanteuil (2000).*

Dans la réalité, le télétravail se révèle une stratégie complexe de flexibilité. Si nous sommes d'abord tentés de considérer le télétravail comme une mesure de flexibilité qualitative – à la fois externe et interne tant cette dissociation est difficile à établir –, il s'avère que le télétravail, parce qu'il peut agir sur le temps de travail, revêt aussi les caractéristiques d'une stratégie de flexibilité quantitative interne. En effet, le télétravail agit sur la durée du temps de travail en l'accroissant sensiblement (Konradt et alii, 2000 ; Teo, Lim & Wai, 1998 ; Chapman et alii, 1995) et en octroyant souvent au travailleur une plus grande autonomie dans la gestion de son temps (Valenduc et Vendramin, 1997), principalement dans le cas de télétravail alterné. On peut aussi considérer le télétravail comme une mesure flexible de type organisationnelle ou fonctionnelle : comme le travail en équipe, le télétravail relève de décisions ayant trait à l'organisation du travail, installant un nouveau mode de coordination pouvant être issu d'une certaine polyvalence poussée à l'extrême lorsqu'il est proche de l'informel.

Parce que le télétravail est souvent perçu comme un instrument de flexibilité à caractère qualitatif innovant, au sens où il ne s'insère que difficilement dans une des catégories classiques de flexibilité présentées ici, nous le caractérisons de mesure particulière de déspecialisation puisqu'il peut s'inscrire à certains égards dans une forme d'externalisation du travail et donc relever d'une stratégie flexible de type productive ou géographique<sup>1</sup>. Il apparaît dès lors que le

télétravail n'est aujourd'hui « plus un objectif en soi mais (bien) un instrument des stratégies de flexibilité » (Valenduc et Vendramin, 2001).

Ces éléments réunis nous permettent d'établir que le télétravail amène, outre une métamorphose de l'organisation du travail, une autre répartition du temps ayant pour objet une autre articulation de la temporalité entre travail et non travail.

Cette remise en question des temps sociaux amenée par le télétravail illustre la complexité du cadrage à adopter vis-à-vis de la flexibilité et l'incidence qu'une telle pratique de travail peut avoir. Il tente ainsi d'être prouvé que le télétravail peut être source d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle lorsque le télétravailleur jouit pleinement d'une autonomie dans la détermination de ses horaires de travail (Taskin et Delobbe, 2002).

Dans un sens, nous rejoindrions l'idée selon laquelle la flexibilité touche bel et bien ce qu'Atkinson appelle le centre de l'organisation (en opposition à la périphérie traditionnellement plus exposée aux stratégies de flexibilité) ce qui se traduit ici par une intensification du travail qui se manifeste au travers d'un resserrement – sournois dans le cadre du télétravail – des contraintes de production et la disparition de temps de pause (de Nanteuil, 2002,74), dus à une gestion autonome du temps de travail à laquelle les travailleurs ne sont pas familiers ni préparés. Ce mythe du travailleur qui est son propre patron vient aussi contribuer à une certaine image idyllique du télétravail.

Le contexte technologique, dynamique, constitue une donnée tout à fait fondamentale pour comprendre l'évolution du télétravail : les diverses manières de définir le télétravail font en effet toutes référence au facteur technologique et en particulier aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Il est important d'illustrer les innovations constituantes des NTIC et qui ont un effet direct sur le développement du télétravail.

Nous identifions deux événements majeurs qui favorisent la pénétration et l'accessibilité du télétravail. Tout d'abord, la diffusion de l'ordinateur personnel à un coût accessible auprès d'une population de télétravailleurs potentiels : cadres, employés et professions intermédiaires. La tendance à la miniaturisation contribuant à véhiculer l'idée du bureau réduit à quelques centimètres carrés posés sur les genoux. Ensuite, l'évolution des moyens de communication, amorcée par la numérisation du réseau téléphonique dans les années quatre-vingt et l'introduction de la fibre optique, permet aujourd'hui de transmettre d'énormes quantités de données à très grande vitesse et dans des conditions de relative sécurité.

Si l'on n'hésite pas à faire le rapport entre progrès technologique et télétravail au point de parler de *nouvelles technologies et nouveaux travailleurs en cols blancs à domicile* (Huws, 1984), il faut garder à l'esprit que les progrès techniques seuls ne sont pas suffisants pour promouvoir le changement, mais que sans ces nouvelles technologies il serait inutile d'envisager le travail à distance, la viabilité du télétravail étant clairement liée à la diffusion de ces technologies ; ce qui est une particularité des biens réseaux. Or, la particularité des innovations et nouvelles applications technologiques que nous avons abordées plus haut, est leur vitesse de pénétration, c'est-à-dire la rapidité avec laquelle ces technologies se trouvent assimilées et utilisées par les individus.

Le contexte légal du télétravail tend seulement à se développer dans les différents pays européens, sous l'impulsion des partenaires sociaux européens.

Jusqu'à présent, comme c'est le cas en Belgique, le statut du télétravailleur n'est protégé qu'au travers de la législation réglementant le travail à domicile (MB 24/12/96). Cette loi apporte quelques indications quant aux horaires de travail, conditions de santé et de sécurité ainsi qu'à la répartition des responsabilités et des devoirs entre l'employeur et le travailleur. L'apport majeur de ce type de législation est de faire entrer le contrat de travail à domicile dans le champ d'application de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Le travailleur à domicile gagne en sécurité et est mis sur un pied d'égalité avec les autres travailleurs. C'est également en ce sens que vont les récents débats menés au sein de la Commission européenne qui ont abouti sur la signature d'un accord-cadre en juillet 2002 visant à donner aux télétravailleurs un cadre juridique d'exercice de l'activité semblable à celui des autres salariés. Seront ainsi prévus des frais remboursables, une rémunération en cas de maladie, des conditions particulières en cas de suspension de contrat et le cas particulier du travail partagé entre le domicile et l'entreprise.

Cependant, ces législations ont plusieurs limites dont la première est de ne pas couvrir toutes les formes de télétravail et en particulier le télétravailleur indépendant ; par ailleurs, le statut qu'elles donnent au travailleur peut encore être amélioré par des conventions collectives et par des arrêtés royaux. Ainsi, aux Pays-Bas et en Belgique se développe « *une sorte de 'crypto-dérégulation', en ce sens que, sur fond de législation renforcée et de flexibilité négociée, le télétravail fait surtout l'objet d'arrangements internes aux entreprises, souvent peu formalisés voire confidentiels* » (Valenduc et Vendramin, 2001, 4-5). Comme dans beaucoup d'entreprises, le télétravail émane d'un *arrangement* qui ne donne lieu à aucun

aménagement du contrat de travail. D'un point de vue social, c'est trop souvent au travailleur qu'incombe la lourde tâche de s'organiser (matériellement et mentalement) et de s'auto-discipliner. Enfin, notons que des thèmes tels que la qualification et la formation, l'intégration, la réversibilité des choix individuels ou l'épanouissement personnel et la carrière sont très souvent négligés dans les législations traitant de télétravail en Europe (WeissBach, 2000).

Le contexte socioculturel actuel apparaît marqué par un souci d'accroissement du bien-être global, passant dès lors par l'accroissement du bien-être au travail. On retrouve par conséquent des aspirations tantôt écologistes, tantôt hédonistes ayant trait aux bénéfices en termes de mobilité que le télétravail peut induire ; ainsi qu'une volonté d'user de certaines formes de flexibilité ayant pour caractéristique d'accroître l'autonomie du travailleur, principalement dans la gestion de son temps.

La principale caractéristique écologique du télétravail réside en la diminution des déplacements vers le lieu de travail qu'il pourrait induire. Ce facteur, fort développé dans les pays scandinaves -où la pénétration du télétravail est la plus importante- amène à des projections à la fois complexes et simplistes montrant que le télétravail permet « *indirectement de réduire les investissements importants nécessaires à la construction et à l'entretien des routes et des espaces de stationnement, au contrôle de la circulation et au recyclage des carcasses de voitures* » (Heinonen et Weber, 1998). S'il est logique de constater que « *le trajet domicile-lieu de travail n'apporte aucune valeur ajoutée au travail (et) constitue une nuisance qui affecte d'une manière importante la qualité de vie des actifs, bien résumée dans la formule 'métro, boulot, dodo'* » (Seltzer, 1997, 83), il est tout aussi important de relativiser les impacts écologiques réels du télétravail. Jusqu'à présent, les différentes formes de télétravail exigent toujours des travailleurs qu'ils se déplacent (télétravail mobile et alterné) même si, plus pragmatiquement, il est certain que le télétravail pourrait au moins éviter un certain nombre de déplacements (Status Report on European Telework, 1994) s'il est correctement organisé.

L'intensification du travail, soutenue par un marché de l'emploi en crise, amène les travailleurs à disposer de moins de temps qu'auparavant et à rechercher, au travers de plus de flexibilité, un meilleur équilibre entre leurs temps de travail, de loisirs et de devoirs domestiques. Ceux qui adoptent le télétravail peuvent remplir leurs tâches efficacement sans être sans cesse interrompus, le télétravail aidant ainsi à combler le retard dans le travail à effectuer et à réduire le stress, le temps passé à faire la navette entre le bureau et la maison ainsi que les coûts liés aux déplacements pour se rendre au travail. Ce type de vision simpliste est

aujourd'hui largement diffusé et contribue à susciter un intérêt réel pour le télétravail puisque plus de 60% des travailleurs européens se montrent intéressés par cette formule (Empirica, 2000). De même, en Belgique, une étude similaire révèle que 73% des cadres et 64% des employés se déclarent prêts à télétravailler ou en expriment l'envie (Randstad, 2001).

Enfin, il est à noter que si cette demande trouve à s'exprimer, c'est parce que le thème du télétravail, longtemps resté tabou, a su trouver un espace de discussion, grâce, notamment aux organisations syndicales. Alors que dans les années quatre-vingts le télétravail était considéré comme une mesure antisociale, le sujet est aujourd'hui considéré et discuté, dans un contexte où les relations de travail sont marquées par la flexibilité et l'individualisation (Valenduc et Vendramin, 2001 ; Devos et Taskin, 2002). En définitive, il semble établi que le besoin croissant d'autonomie et de maîtrise du temps de travail exprimé par les employés, pousse de plus en plus d'entreprises à considérer le télétravail comme une alternative flexible de travail (Teo, Lim et Wai, 1998 ; Bélanger, 1999).

## **2.2. TÉLÉTRAVAIL : ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ**

L'image du télétravail qui est véhiculée de nos jours apparaît en grande partie tronquée. On lui accorde ainsi de multiples vertus parmi lesquelles on trouve un accroissement de la productivité du travailleur, une autonomie accrue dans le travail ou encore une meilleure conciliation des rôles professionnels et familiaux. Cependant, il est tout aussi évident que le télétravail comporte des conséquences en termes d'isolement social (Cooper et Kurland, 2002), d'implication et de socialisation (Taskin et Delobbe, 2002), voire de conflits entre sphère privée et professionnelle (Raghuram et al. 2001). Cette vision utopique mérite donc d'être questionnée car elle peut être le témoin d'une méprise quant au phénomène et à ses origines.

D'où vient le télétravail ? Que permet-il réellement ? Pourquoi est-il encouragé de nos jours ? Quels sont les enjeux qui y sont liés ?

Le télétravail, depuis ses origines, est une forme de travail promue par les industries du secteur de l'informatique et de la communication. À l'heure actuelle, alors que les promoteurs n'ont pas foncièrement changé, le télétravail s'inscrit dans une politique de flexibilité. Mais n'est-il pas une sorte de pathologie de l'organisation flexible du travail, à l'œuvre dans un contexte organisationnel très particulier ?

Les facteurs de réussite du télétravail sont multiples. Nous noterons d'abord que tous les travailleurs ne se retrouvent pas de la même manière dans pareil processus. D'une part, parce

que le télétravail n'est pas proposé à tous les travailleurs mais bien à une majorité de *knowledge workers* (Daniels et al. 2001).

D'autre part, pour des raisons de personnalité et de comportement, le télétravail n'est pas accessible à tous de par les différentes réactions possibles à une situation où l'autodiscipline doit rapidement réguler un sentiment d'autonomie. Le management apparaît dès lors comme un facteur essentiel de succès dans l'implémentation du télétravail et doit être orienté résultats et objectifs (Konradt, Schmook et Mälecke, 2000, 359) pour permettre à une pareille situation de travail d'être viable, dans les conditions de contrôle qu'elle suppose. Or, ce type de management repose justement sur une conception du travail flexible et mobile, source, s'il en est, de la mythologie de la nouvelle économie que décrit justement Gadrey (2001, 87).

Le télétravail ne résulte pas de la volonté-même des travailleurs d'user de leur temps de travail et de l'organiser selon leur désir, mais bien de l'impossibilité de ne pas faire autrement que d'exprimer cette même volonté, au vu des conditions de travail et des impératifs (objectifs ou résultats, selon le langage) à atteindre à tout prix. Vu la conception de l'espace physique de travail, qui n'est autre que la traduction d'une stratégie d'entreprise (qu'elle soit motivée par la rationalisation de l'espace immobilier ou par d'autres facteurs), le travailleur, pour atteindre ses objectifs, est amené à demander une solution alternative de travail qui est incarnée par le télétravail. Le passage du mythe à la réalité fait entrevoir le télétravail comme facteur de réduction de coûts ou d'accroissement de productivité pour l'entreprise alors qu'il laisse le travailleur seul face à ses objectifs qui, traduits en résultats, deviennent alors synonymes de primes, ... C'est donc un système de management qui est en cause au travers de la critique du télétravail. Et plus profondément une société, un système construit sur une série de mythes de plus en plus rattachés à la virtualité des choses, qui poussent les travailleurs à réaliser un nombre croissant de concessions au nom d'un idéal de bien-être de plus en plus inaccessible dans la réalité.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les exigences, les outils nécessaires à la mise en œuvre du télétravail dans une organisation. En outre, il présente les enjeux énormes pour les organisations. Dans les développements menés, il s'avère que le télétravail reste une forme d'organisation du travail qui n'est jusque-là bien développée qu'en Europe et aux Etats-Unis d'Amérique. Dans le contexte africain, le télétravail a du mal à décoller, avec tous ces avantages qu'il offre.

## CHAPITRE 2 : LE TELETRAVAIL, UN NOUVEAU MODE DE REGULATION DE LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le télétravail offre aux salariés, comme aux entreprises, une plus grande souplesse de gestion répondant à l'évolution industrielle actuelle qui recherche la flexibilisation de l'outil de production

(Section 1). Toutefois, le travail à distance rompt avec l'organisation traditionnelle du travail qui se retrouve alors bouleversée (section 2).

### **Section 1. Le télétravail : de la flexibilisation des entreprises à la mesure des répercussions**

Cette section aborde d'une part le concept de télétravail comme *support de la flexibilisation des entreprises* ; et d'autre part *la mesure des répercussions du télétravail en matière d'organisation du travail*.

#### **1.1. Le télétravail, support de la flexibilisation des entreprises**

Les enjeux économiques actuels sont marqués par la recherche de la flexibilité en raison de la mondialisation de l'économie considérée comme « *une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » (Everaere, 1997 : 48).

Lors de la Révolution industrielle, les salariés se rassemblaient dans les entreprises afin d'y réaliser.

Leurs missions et participer au processus de production sous contrôle du supérieur hiérarchique (Marglin, 1976). La division entre le capital et le travail était alors stricte. Le télétravail a pour particularité, au contraire, d'amener le travail au plus proche des travailleurs, il s'agit donc d'une évolution de cette équation capitaliste. Ce nouveau rapport au travail a été mis en place progressivement, car il y a une vingtaine d'années, le télétravail était considéré

par certains comme l'ennemi du bien-être du salarié (Valenduc, Vendramin, 2001). Le développement du numérique et la tertiarisation des activités ont donné naissance à des métiers et des missions tout à fait réalisables à distance. Cela a justifié le développement du télétravail, d'autant plus que les salariés démontraient un intérêt pour cette formule (Tremblay, 2002, 2003). De nos jours, il est considéré comme un processus envisageable pour assurer la promotion de la flexibilisation<sup>23</sup> de l'outil de production au sein des entreprises en permettant un ajustement du temps et de l'espace de travail.

Les recherches d'accroissement de la productivité et de développement de la performance (et de ses corollaires : l'efficacité et l'efficience) sont devenues les priorités des entreprises (Lister, 2010). Pour atteindre ces objectifs et mieux s'adapter à la conjoncture économique actuelle, les entreprises recherchent plus de flexibilité. Le travail à distance devient, depuis, une alternative visant à rendre le travail plus flexible (Teo, Lim, Wai, 1998). Il participe au renouvellement de la relation salariale où, à défaut de pouvoir mieux rémunérer ses salariés, l'employeur leur octroie une amélioration de leur condition de travail par une meilleure conciliation de leur vie privée et de leur vie professionnelle (Baines, Gelder, 2003). Par exemple, dans de nombreux pays de l'OCDE, la majorité des temps partiels est occupée par les mères de famille. Ce temps partiel est souhaité afin de s'occuper de leurs enfants une partie de la semaine, mais dans un souci de performance et de professionnalisme, une partie du personnel féminin apporte du travail à la maison, afin de le réaliser à domicile, même si ce jour est censé ne pas être travaillé. Le télétravail à domicile permet donc aux mères de famille de pouvoir concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, tout en étant rémunérées pour cela, mais cette situation se traduit souvent par des heures non rémunérées. Le travail à domicile peut donc parfois favoriser l'égalité entre hommes et femmes dans l'accès au travail salarié (Huws, 2012), mais cela peut aussi se traduire par des formes de discrimination subtile, si elles sont davantage refoulées vers le domicile, et donc plus responsables des tâches domestiques (Tremblay, 2002, 2003).

À cela s'ajoute l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y, pour laquelle l'usage du numérique est naturel et systématique. Internet fait partie intégrante de leur vie personnelle comme professionnelle. « *Les nouvelles générations poussent à reconsidérer les problématiques de conciliation de temps : elles ne sont pas prêtes à tout sacrifier pour le travail, comme la génération précédente* » (Anact, 2011), en raison également du développement des nouvelles technologies facilitant sa mise en place (Huws, Werner, Robinson, 1990). Par contre, les résultats d'enquête montrent que le télétravail intéresse certes



les plus jeunes salariés, mais aussi les travailleurs plus âgés (55 et plus), qui apprécient la réduction des temps de déplacement et sont moins préoccupés par la présence dans l'entreprise en vue d'éventuelles promotions (Tremblay, Najem et Paquet, 2008; Tremblay et Le Bot, 2001). Le télétravail consacre alors l'autonomie dans le travail et dans la répartition de ses temps de vie, mais à condition qu'il soit « (...) *implanté d'une façon réfléchie, rigoureuse et contrôlée* » (Walrave, 2010 : 76), or l'arsenal juridique actuel ne répond aucunement à ses exigences, en Europe et en Amérique du Nord, comme nous l'avons précisé dans notre première partie.

De son côté, l'entreprise peut souvent réaliser des bénéfices supplémentaires grâce au télétravail, en raison de la diminution de certains coûts et du meilleur rendement (qualité et parfois aussi quantité) de ses salariés lorsqu'ils travaillent à distance. En 2011, les entreprises britanniques, pratiquant le télétravail, ont réalisé un bénéfice de 3 000 Livres Sterling (soit près de 6 750 euros) par deux jours télétravaillés chaque semaine, pour chaque salarié, et par an (Lister, Harnish, 2011).

De même, les initiatives destinées à promouvoir le télétravail au sein des entreprises sont de plus en plus nombreuses et ont abouti à des résultats significatifs.

Ainsi, sur le plan fédéral, le Conseil du Trésor du Canada a rédigé un guide méthodologique d'instauration du télétravail destiné aux ministères et aux organismes non-gouvernementaux. Ces mêmes avancées se retrouvent à l'échelon provincial ou municipal ; à titre d'exemple, le conseil municipal de la ville de Calgary (province d'Alberta) considère le télétravail comme l'une des 15 priorités environnementales. Depuis 2007, cette municipalité a mis en place le télétravail pour ses propres agents et a favorisé cette même organisation pour les entreprises locales (comme Teletrips). Le travail à domicile devient un outil participant à la protection environnementale du territoire. On retrouve ces mêmes initiatives de promotion et de déploiement du télétravail au sein des organismes non gouvernementaux. Ceux-ci développent des partenariats avec des employeurs privés (entreprises locales), tels que l'organisation *Voyagez Futé* à Montréal ou la *Smart Commune Association* au sein du Grand Toronto et de Hamilton. On retrouve également cette volonté sur tout le territoire du Canada avec la *Canadian Telework Association*. Au sein des entreprises canadiennes, l'entreprise de télécommunication *Télu*s offre la possibilité de travailler à distance à plein temps ou à temps partiel afin d'améliorer les conditions de travail et la conciliation emploi/famille de ses salariés, tout en contribuant à la protection de l'environnement.

Beaucoup d'entreprises le proposent à certains salariés, surtout les cadres et les professionnels, qui sont le groupe le plus représenté parmi les télétravailleurs canadiens (Tremblay et Najem, 2010), mais souvent sur une base informelle, et sans programme officiel à cet égard.

Toutefois, faute d'un dispositif juridique suffisant, le travail à distance peut aussi produire des effets négatifs. Le télétravail a été mis en place notamment pour améliorer les conditions de vie des salariés, mais il peut aussi susciter une intensification de leur travail.

Le travail envahit alors la vie personnelle et la vie familiale (Tremblay, Paquet, Najem, 2006). En raison des contraintes de production sans cesse accrues, le télétravail pourrait aussi entraîner la disparition des temps de pause (Nanteuil, 2002) ou la dégradation de la situation professionnelle du télétravailleur (précarité, modifications substantielles de la relation d'emploi). Or, aucune de ces problématiques ne fait l'objet d'un cadrage juridique, ce qui paraît pourtant essentiel. La recherche de la flexibilité par le biais du télétravail nécessite alors de questionner différemment l'organisation du travail en entreprise afin de s'adapter aux contraintes du marché.

## **1. 2. La mesure des répercussions du télétravail en matière d'organisation du travail**

En l'espace de quelques décennies, les formes d'organisation du travail se sont diversifiées et ont considérablement évolué. Les situations de travail ont été reconfigurées et le rapport au temps réinterrogé : le travail contemporain se retrouve alors remodelé et le travail à distance devient l'un de ses supports. À l'instar des autres formes d'organisation du travail, le développement du télétravail est étroitement lié au contexte actuel marqué par la globalisation. Il a pour particularité de rompre la règle des trois unités (temps, lieu (Taskins, 2006) et action). Travailler à distance peut entraîner une confusion des lieux (locaux appartenant à l'entreprise et tiers-lieux), une répartition des temps de vie et des temps de travail moins structurée et beaucoup plus souple, tout en instaurant une logique de résultat plutôt que de présence. Ces nouveaux paradigmes amènent de nouvelles pratiques, de nouveaux modes organisationnels, de nouveaux rapports professionnels et appellent de nouveaux comportements.

Le travail à distance modifie les modes traditionnels d'organisation de la gestion des ressources humaines, notamment sur le plan managérial. Le manager ne peut plus contrôler les télétravailleurs de la même façon que les autres salariés. Ceux-ci échappent à son regard (Felstead, Jewson, Walters, 2003). La distance transforme clairement la relation managériale.

Les stratégies qui en découlent doivent être renouvelées, répondre à ces nouvelles exigences (Cefrio, 2001) et se rapprocher de la gestion par résultats ou par objectifs, au lieu de la gestion « à vue ». Le travail à distance accroît l'autonomie du télétravailleur, mais cela ne l'absout pas d'un contrôle *a posteriori* des tâches accomplies de la part de son supérieur hiérarchique.

La liberté qui lui est octroyée se fonde sur l'organisation de son temps, de son travail et sur la maîtrise du lieu où la mission est accomplie, mais elle ne porte pas sur le contenu de la tâche réalisée. Le télétravailleur n'a plus une obligation de présence et de contraintes horaires, mais une obligation de résultats. Les méthodes managériales doivent être repensées et le manager doit non seulement être formé pour les accomplir, mais également être capable de s'adapter à cette nouvelle forme de gestion. Le management est en effet un élément clé dans la mise en place du télétravail : celui-ci doit se fonder à la fois sur la fixation d'objectifs précis et l'obtention de résultats concrets (Konradt, Sckmook, Mälecke, 2000 ; Cooper, Robertson, 2002 : 339). Pour que cette équation trouve à se vérifier, elle doit prendre racine sur une conception du travail flexible et mobile (Gadrey, 2001). Le télétravail renforce, de fait, l'aspect qualitatif et technique des missions du manager. Cela peut constituer une montée en puissance et une valorisation de ses compétences.

Toutefois, en dépit de ces apports positifs pour l'entreprise, comme pour le salarié, le télétravail ne semble pas prendre de l'ampleur en raison de certaines réticences organisationnelles et culturelles (Olson, 1987).

De nombreuses entreprises hésitent encore à mettre en place le télétravail. Ce sont en fait les cadres intermédiaires qui éprouvent une certaine méfiance à l'endroit de la capacité de travailler à distance de leurs salariés. Certains employeurs ne souhaitent pas y recourir eu égard à la difficulté de contrôle des horaires effectifs de travail et des missions qui sont effectivement réalisées à distance. Cela provient surtout de la méconnaissance du télétravail par les managers (Mazenod (de), 2011). Ceux-ci craignent que les télétravailleurs, étant livrés à eux-mêmes, ne soient pas aussi investis dans leurs tâches professionnelles que s'ils étaient présents physiquement dans les locaux de l'entreprise. Ils redoutent aussi leur perte de contrôle et la difficulté de vérifier le travail de leurs subalternes. C'est pour ces raisons que, dans certains pays européens, comme en France ou en Italie, on part du principe qu'on ne manage bien son équipe que de près. Cette conception n'est pas partagée par l'ensemble des managers des pays de l'Union européenne, comme le notent certains auteurs : « *Dans les pays anglo-saxons ou scandinaves, partir à 19 heures est une preuve d'inefficacité ; le problème en France c'est que*

*c'est une preuve d'engagement. On a un vrai problème de culture de présentéisme (...) et moi je milite pour qu'on passe à une culture de l'efficacité* » (Morel à l'Huissier, Turbe- Suetens, 2010). Certains salariés, situés dans les pays d'Europe du sud et de l'est, renâclent, eux-aussi, à télétravailler car ils considèrent le travail à distance, et particulièrement le travail à domicile, comme « *une perte de statut professionnel, donc social* » (Ettighoffer, 2001). Cette conception prend sa source au travers d'une vision machiste du travail, selon laquelle rester chez soi est l'apanage des femmes au foyer et certainement pas celle du mâle actif qui doit se déplacer pour travailler et nourrir sa famille. Cette vision commence à changer, notamment chez les pères en Amérique du Nord (Tremblay et Dodeler, 2015a, b) ou dans les pays nordiques (Trembay, 2012b), mais elle est encore bien présente dans certains pays, surtout en Europe du centre ou du Sud.

Certains auteurs ajoutent même que les salariés *pour gagner leur vie* » (Riesman, 1998). Cette vision n'est, en revanche, pas partagée par les entreprises nord-américaines, ou Scandinaves, où l'on ne fait pas l'amalgame entre le présentéisme du salarié et son rendement. Le présentéisme peut se définir comme l'allongement indu de la présence au bureau, ou encore par la persistance de l'employé à se rendre sur son lieu de travail, en dépit de la dégradation de son état de santé physique et/ou psychologique et qui nécessiterait pourtant une absence au travail de sa part (Gosselin, Lauzier, 2011 ; Johns, 2010, 2011). Il peut revêtir plusieurs formes : il peut en effet correspondre à la présence d'un salarié sur son lieu de travail, mais sans que celui-ci ne réalise les missions qui lui sont confiées ; cela peut aussi correspondre à une présence excessive au travail (un surinvestissement professionnel de sa part) dans la vie du salarié (une trop grande amplitude journalière de travail, prendre du travail chez soi le week-end ou travailler pendant ses congés) ; enfin, il peut se caractériser par la présence du salarié en mauvaise santé qui préfère se rendre sur son lieu de travail, en dépit de son état de santé, par crainte de représailles, s'il était absent, ou par volonté de ne pas surcharger ses collègues en raison de son absence. L'ensemble de ces comportements traduisent un état de présentéisme, qui n'est souhaitable ni pour le salarié (qui risque le *burn-out*), ni pour l'employeur, puisque la prestation de travail sera effectuée mais partiellement et peut être aussi avec une moindre efficacité (Rousseau, 2014). L'utilisation du numérique et le télétravail, dont particulièrement le travail à domicile, peuvent contribuer au présentéisme du salarié. En effet, si celui-ci est malade, alors rien ne l'empêche de travailler depuis son domicile ou s'il souhaite se surinvestir dans son travail, il pourra amener du travail plus facilement chez lui. Le télétravail apporte alors aux salariés une plus grande autonomie organisationnelle, mais avec le risque d'établir une

confusion des temps entre ce qui relève de la vie privée et ce qui appartient à la vie professionnelle. Cela peut contribuer à l'épuisement professionnel du salarié qui perd ses repères, mais, à nouveau, les dispositifs juridiques sur ce sujet font défaut. Par contre, la majorité des salariés interrogés dans le cadre d'enquêtes semblent indiquer qu'ils arrivent à bien cloisonner les activités professionnelles et familiales (Tremblay et Le Bot, 2001). Si certains ont de la difficulté à le faire, alors l'entreprise devrait être attentive à cette réalité, mais il lui est difficile d'intervenir dans l'espace privé du salarié.

De plus, selon que les télétravailleurs sont de type intégrateur ou séparateur, ils se sentiront plus à l'aise d'intégrer vie professionnelle et vie personnelle (intégrateurs), ou au contraire préféreront séparer les deux mondes de manière étanche (séparateurs : Tremblay, Guenin, 2010). En effet, l'idée d'une perméabilité des frontières entre travail et hors travail renvoie aux concepts d'intégration et de segmentation des domaines de la vie. La *segmentation* correspond à la séparation volontaire entre le travail et la famille, de façon à ce qu'un domaine n'affecte pas l'autre.

Initialement, le modèle de la segmentation découle de la séparation spatiale et temporelle entre chaque domaine (Edwards, Rothard, 2000). Cependant, le concept a évolué avec les modes de vie. Aujourd'hui, la majorité des auteurs considère la segmentation comme un processus actif visant à maintenir une frontière imperméable entre le travail et le hors travail (Edwards, Rothard, 2000 ; Tietze, Musson, 2002 ; Rothard, Philips, Dumas, 2005). *L'intégration*, à l'inverse de la segmentation, est une stratégie qui vise à intégrer, à faire se chevaucher les rôles et les temps du travail et du hors travail (Tietze, Musson, 2002 ; Rothard, Philips, Dumas, 2005). Ce sont des types de personnes différentes qui préfèrent l'une ou l'autre de ces stratégies.

Avec l'évolution numérique qui gagne les entreprises, le sens du mot travail revêt une autre forme, ainsi qu'une autre dimension, et ne connaît plus aucune frontière. Cette souplesse annihile la conception tayloriste du travail (Edward, Geary, Sisson, 2002 ; Murray, Bélanger, Giles, Lapointe, 2002), fondée principalement sur la spécialisation des tâches. Le rapport entre l'individu et le travail s'en retrouve bouleversé. Le télétravail fait évoluer la réflexion sur l'usage des temps et bouscule les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Il peut favoriser une conception du travail plus moderne, ou traduire un profond désintérêt pour la valeur travail (Sennett, 2000 ; Caille, 2001) en elle-même qui est alors mise à l'écart. Le travail

à distance revient à positionner le salarié sur un fil, l'équilibre devant être assuré par l'entreprise au travers des règles qu'elle doit fixer.

Le télétravail contribue, quoiqu'il en soit, à façonner de nouvelles organisations de travail et inspire des innovations sociales, qui peuvent améliorer la productivité des entreprises et instaurer une nouvelle dynamique dans la relation de travail. Le travail à distance est donc en soi un mode d'organisation du travail flexible, mais il manque lui-même de régulation, puisque les normes juridiques, destinées à le régir, sont peu nombreuses ou s'avèrent incomplètes lorsqu'elles existent. Or, le travail doit être borné et s'accomplir selon des rituels qu'il est indispensable de respecter afin de préserver la santé du salarié, sa performance et sa qualité. Sans ces frontières, il peut y avoir des risques de déviances et une perte d'équilibre. Le télétravail pourrait, dès lors, justifier un accroissement du contrôle des salariés, limiter d'autant leur marge d'autonomie et intensifier leur travail (Collinson, Edwards, Rees, 1998), ce qui irait à l'encontre des raisons pour lesquelles le travail à distance a été instauré.

## **Section 2. Fonctionnement du télétravail dans l'entreprise**

Cette section présente d'une part les exigences pour la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise et d'autre part la télématique.

### **2.1. Exigences pour la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise**

Pour la réalisation du télétravail dans une entreprise, il faut une étude technique bien approfondie et une gestion saine des ressources humaines.

#### **2.1.1. Etude technique bien approfondie**

L'étude technique du projet se résume en termes de réalisation du bilan coûts ou avantages et l'état des lieux.

##### **a- La réalisation du bilan coûts ou avantages**

Pour la mise en place du télétravail, il est conseillé de réaliser un bilan coûts ou avantages pour pouvoir évaluer concrètement les bénéfices de cette organisation du travail. Ainsi, les coûts en investissements informatiques ne sont pas négligeables pour assurer le bon fonctionnement des outils de communication et la sécurité des données. Il est donc nécessaire de bien évaluer le retour sur investissements de ces frais.

### **b. L'état des lieux**

L'intégration du télétravail dans une entreprise devrait également s'accompagner d'un bilan et d'une réflexion sur les exercices et les besoins, sur le choix des outils de communication appropriés, sur le choix des catégories de salariés concernés par le télétravail, en résumé sur l'organisation du travail dans l'entreprise en général :

En effet, le télétravail a un impact important sur l'emploi et sur le management. Cette réflexion devrait aussi étudier les mesures à prendre pour prévenir l'isolement du télétravailleur afin qu'il ne se trouve pas marginalisé par rapport aux autres salariés (ex : possibilité d'assister à des réunions de service et d'accéder aux informations de l'entreprise, etc.). Toute chose qui devrait être couronnée par la présence des ressources humaines bien gérées.

#### **2.1.2. Gestion saine des ressources humaines**

Les responsables d'entreprises doivent maîtriser la gestion à distance des télétravailleurs et pouvoir installer un climat de confiance.

##### **a. La maîtrise de la gestion à distance des télétravailleurs par les dirigeants**

Le gestionnaire devrait apprendre à manager son équipe à distance et jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre du télétravail : il est alors indispensable de prévoir une formation à destination des managers pour leur apprendre à adapter leur mode de communication et à gérer par objectifs ; le temps de travail n'étant plus l'indicateur référent pour mesurer la contribution du salarié. Ce qui devrait les amener à instaurer un climat de confiance.

##### **b. L'instauration d'un climat de confiance**

La réussite d'un projet de télétravail passe par l'instauration d'une relation de confiance entre l'employeur et les salariés, ce qui nécessite de formaliser et de rendre totalement transparentes toutes les conditions de travail.

De plus, le contrat de travail devrait comporter au minimum certaines mentions (descriptif du poste, du temps et de la charge de travail, descriptif des équipements et de leur prise en charge, les assurances, le ou les lieux de travail et la rémunération, les règles d'utilisation du système informatique), il est recommandé d'élaborer une charte sur le télétravail ou un guide, annexé au contrat de travail qui éclairci toutes les règles ( exemple : la prise en charge des frais

de déplacement, les avantages accordés comme les tickets–restaurant, les mesures prises pour contrôler l'activité, les procédures de dépannage et de maintenance du matériel etc. ).

Sur le plan technique et des équipements, plusieurs outils sont indispensables pour la réalisation du télétravail.

## **2.2. La télématique**

Comme nous le définissons tantôt, le télétravail est une forme de travail effectué à distance du lieu de production habituel par le biais des outils de la télématique. Selon le Petit Larousse Illustré, un outil est « *un moyen permettant d'exécuter un travail* ». Les nouvelles technologies (les téléphones mobiles, les ordinateurs portables, Internet par ADSL et les hot spots) simplifient ce mode de travail qui est de plus en plus utilisé en occident.

### **2.2.1. Outils de communication du télétravail**

Ces outils sont relatifs à la communication orale et à la communication audiovisuelle.

#### **a. Les outils de communication relatifs à la communication orale**

##### **➤ Le téléphone**

C'est un outil de télécommunication permettant de transmettre la parole ou d'émettre des sons entre des personnes à deux points distants. Dans le langage courant, le téléphone désigne aussi bien le réseau téléphonique que le terminal individuel des personnes. Ce dernier, appelé aussi combiné ou poste téléphonique, contient une membrane flexible qui vibre au contact des ondes sonores. Ces vibrations sont converties en impulsions électriques, que le réseau téléphonique transmet alors au terminal du destinataire. À l'arrivée, l'écouteur ou haut-parleur transforme à nouveau ces impulsions en vibrations sonores. Sur un téléphone sans fil, le cordon du combiné est remplacé par une liaison radio entre le combiné et le socle.

Le téléphone mobile est un appareil où les fils de raccordement au central téléphonique ont été remplacés par une liaison radio. Ce genre de téléphone est en théorie utilisable n'importe où : en voiture, en train, à pied, etc. Des stations radioélectriques raccordées au réseau classique sont à cet effet déployées sur l'ensemble du territoire, chacune couvrant une petite zone géographique appelée cellule. Cependant, les téléphones cellulaires n'ont pas besoin d'une grande puissance, ce qui permet de les miniaturiser sous la forme d'un combiné muni ou non d'une antenne et intégrant tous les dispositifs nécessaires. Chaque signal est transmis sur une fréquence porteuse correspondant à la cellule dans laquelle se trouve l'utilisateur à ce



moment-là. La modulation de fréquence à bande étroite est le mode de transmission le plus courant.

Toutefois, la péritéléphonie qui est l'ensemble d'appareils associés au poste de téléphone dans le but d'améliorer la communication téléphonique, peut être utilisée dans le télétravail

➤ **Le téléphone de voiture ou radiotéléphone**

Le service téléphone de voiture permet la communication avec un abonné circulant en voiture. Il utilise la fréquence radio et permet d'émettre ou de recevoir des appels téléphoniques à partir d'un terminal installé dans un véhicule. Ce dernier est équipé d'un combiné téléphonique fixé entre les sièges ou au niveau du tableau de bord, et d'un émetteur-récepteur fixe, couplé à un central téléphonique. L'abonné peut ainsi bénéficier dans son véhicule, d'un service identique à celui d'un abonné fixe.

➤ **Le répondeur téléphonique**

Le répondeur téléphonique permet au demandeur d'écouter le message laissé à l'avance par l'abonné appelé en cas d'absence et éventuellement d'enregistrer le sien. L'abonné doit enregistrer un message dans son appareil, message qui sera diffusé aux correspondants par le répondeur simple. Le répondeur enregistreur permet, en plus, au correspondant d'enregistrer un message. Les différents messages peuvent être écoutés par le propriétaire de n'importe quel poste téléphonique, par appel du numéro spécial répondeur. C'est l'outil de la messagerie vocale.

➤ **L'audioconférence**

Un télécentre défini comme un espace public grâce auxquels des utilisateurs peuvent avoir accès à des ordinateurs, à internet et à d'autres technologies de l'information et de la communication il peut être équipé d'un système d'audioconférence. L'audioconférence est un service qui favorise la tenue des réunions de travail à distance, grâce à un réseau reliant des studios publics ou privés. Les interlocuteurs s'entendent, mais ne peuvent pas se voir.

Il existe aussi des outils du télétravail pour la communication écrite et audiovisuelle.

## **DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES DE TELEPHONIE MOBILE**

Après avoir analysé la notion de télétravail et son organisation dans une entreprise dans la première partie, la deuxième partie que voici sera consacrée à une étude sur les problèmes qui freinent l'intégration du télétravail dans les entreprises de téléphonie au Cameroun. Ici, il est question de codifier, de traiter et de procéder à un plan d'analyse pour atteindre nos objectifs de recherche.

D'une part, une démarche méthodologique qui sera décrite et expliquée dans le troisième chapitre. D'autre part, nous analyserons les résultats obtenus dans le quatrième chapitre de notre étude ensuite, nous formulerons des recommandations.

## CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DU TRAVAIL

La méthodologie est définie comme l'ensemble des procédés, des méthodes et des règles permettant de choisir les outils adaptés à une étude donnée. Elle permet au chercheur de contrôler la qualité de ses recherches et de répondre à ses préoccupations. Certes, l'approche que privilégie le chercheur dépend de sa manière de voir et d'adopter les phénomènes qui reflètent ses croyances fondamentales quant à la nature de la société (c'est-à-dire du paradigme). Selon D'Ambroise (1996), il existe deux types de paradigmes : « *le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste* ». Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté le paradigme constructiviste ou approche inductive, qui part de l'observation à la théorie en passant par la généralisation ou l'empirisme.

Dans la quête de la connaissance de la non intégration du télétravail dans les entreprises, nous présentons dans cette section : le type d'investigation, les instruments de collecte des données, les mesures et le processus d'analyse et d'interprétation des données recueillies sur le terrain.

### Section 1. Approche épistémologique de la recherche

#### 1.1. Approche d'investigation et outils de collecte des données

##### 1.1.1. Approche d'investigation

La recherche inductive est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant participer à la compréhension comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les opinions liées à cette question. Dans notre travail, nous utilisons la méthode inductive pour plusieurs raisons.

Premièrement, notre étude s'applique à deux cas et les chercheurs inductifs ont souvent recours à l'étude d'une ou plusieurs entités ou cas qui est particulière sur le terrain. Notre étude ne porte pas sur des expériences en laboratoire.

Deuxièmement, l'étude sur le terrain offre au chercheur l'opportunité de se rapprocher de son objet d'étude et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui colle au maximum de réalité. Le chercheur est en mesure d'appréhender cette réalité sous différents angles, par l'entremise d'acteurs variés qui ont chacun leur propre compréhension du monde qui les entoure. Du choc de ces différentes visions, émergera la réalité du chercheur.

Troisièmement, étant donné que nous cherchons à explorer un phénomène afin de le comprendre, il est plus utile de se baser sur des données qualitatives. Ainsi en science de l'administration, le chercheur conduira son étude dans les entreprises, sur les lieux de travail, où il assistera à des réunions, observera les gestionnaires et les travailleurs dans leur quotidien, discutera avec eux et les interrogera. Les méthodes qualitatives ne génèrent pas de données statistiques et les résultats ne peuvent être extrapolés à l'ensemble de la population, étant donné que l'échantillon de la recherche n'est pas représentatif ou n'a pas été nécessairement prélevé au hasard.

### **1.1.2. Instruments de recherche et mesure des données**

#### **a) Les instruments de recherche**

Selon Ambroise (1996), dans la collecte des données, le chercheur inductif privilégiera : l'observation directe, l'analyse documentaire et le guide d'entretien.

##### **➤ L'observation directe**

Dans un travail scientifique, l'observation est « *l'action d'étudier avec attention.* » Ainsi, pour que les données recueillies par l'entretien soient complètes, il faut vérifier par soi-même les déclarations des interviewés. Nous nous sommes, de ce fait, promenés dans les sociétés de téléphonie en observant, au passage, les installations des équipements, les outils des TIC, les comportements des travailleurs. Cette observation nous a permis d'avoir des informations que nous ne pouvions pas obtenir par le biais des rencontres.

##### **➤ L'analyse documentaire**

Dans les situations d'une recherche inductive, les recherches exploratoires prennent la forme d'une analyse documentaire. Selon l'AFNOR, "*L'analyse est l'opération qui consiste*

*à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents.*" Elle est donc un condensé d'un document. A court terme, l'analyse documentaire répond aux attentes des chercheurs, décideurs, ingénieurs... qui, face à la surinformation, incapables de tout lire, de tout voir ou de tout entendre, ont besoin de repères dans le paysage informationnel. A long terme, l'analyse documentaire peut aider à mettre en place des appareils analytiques de la production scientifique dans un domaine donné ou d'un lieu précis.

Ces documents analysés peuvent être officiels ou privés. Il peut également s'agir des œuvres littéraires ou encore des documents archivés au service de la conservation documentaire d'une entreprise. S'agissant de notre collecte des données par voie documentaire, nous avons eu recours à certains sites web des entreprises faisant l'objet de notre étude pour certaines informations.

➤ **L'outil de collecte des données** : le guide d'entretien ou grille d'entrevue

C'est un instrument de collecte des données qui comprend une liste de sujet à aborder lors de l'échange qui aura lieu. Dans le guide d'entretien, l'ordre des questions n'est pas important, ce qui compte c'est que tous les sujets soient abordés.

Dans notre étude, la démarche à suivre est a été simple. Nous nous sommes présentés aux entretiens munis d'un guide d'entretien servant de jalons de repère. Nous avons formulé les questions en essayant d'adopter le langage et le point de vue des répondants et les avons ajustées en fonction des réponses obtenues.

Toutefois, certaines questions initialement formulées n'étaient pas pertinentes ni claires. Ainsi, nous les avons encadrées afin que la conversation ne dévie pas vers des sujets hors contexte. Bien sûr, nous devons faire preuve de jugement pour déterminer à partir de quel moment il devenait nécessaire de ramener notre interlocuteur dans le propre du sujet. Certaines informations périphériques nous ouvraient des pistes de recherches nouvelles et insoupçonnées. Dans l'évolution des entretiens, certaines informations, jusque-là ignorées, pouvaient s'avérer importantes en cours de route, et nécessitaient l'ajout de nouvelles questions au guide d'entretien. Nous cherchions à amener notre interlocuteur à s'exprimer le plus ouvertement possible sur son vécu, à décrire dans ses propres termes de quelle manière il vit le phénomène d'intérêt, comment il se sent face à la situation et quelle est sa compréhension du phénomène. Nous voulions en effet saisir ce qu'on peut observer directement tels les sentiments, les idées

ou les intentions. Ainsi, il était donc nécessaire de se mettre dans la peau de notre interlocuteur, de vivre avec lui l'expérience qu'il relate.

## **1.2. Elaboration de l'outil de collecte de données et outils d'analyse des données**

### **1.2.1. Processus élaboration du guide d'entretien**

Pour recueillir l'information dont nous avons besoin, nous avons conçu un guide d'entretien (en annexe). Il nous a semblé le meilleur moyen de collecte des données pour le type de recherche que nous aurons à mener. Plus qu'un document écrit, le guide d'entretien constitue une approche directe de la personne. Son objectif ne porte pas sur le comportement de la personne pendant l'entretien, mais vise à obtenir des informations concernant des événements présents ou passés ou même ses opinions. Alors Grawits (2001) pensait que, « *l'entretien nous paraît un instrument adapté à la quête de matériaux ne relevant justement pas de l'observation directe* ». Elle définit l'entretien comme un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbal, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé ». A cet effet, nous avons formulé des questions en rapport avec notre variable afin de voir les causes de la non intégration du télétravail dans les entreprises camerounaises

Notre guide d'entretien comporte des questions ouvertes. Celles-ci étaient d'avance et selon un ordre précis. L'enquêté était libre de répondre comme il le désirait, mais dans le cadre des questions posées. Ces questions nous ont permis d'édifier nos variables et d'être en possession des informations recherchées. Les entretiens semi-dirigés étaient privilégiés ; avec elles, nous avons posé à nos interlocuteurs des questions ouvertes leur permettant d'exposer en profondeur le sujet d'étude. Cela leur a permis de s'exprimer le plus ouvertement possible.

Pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien pour les dirigeants et les cadres de CAMTEL antenne d'EBOLOWA et de MTN CAMEROUN. Antenne d'EBOLOWA

#### **a) -Difficultés rencontrées**

Une étude comme celle que nous avons menée dans les entreprises de téléphonie ne s'est pas faite sans obstacles. Les dirigeants n'étant pas disponibles, il nous fallait nous adresser parfois au Directeur adjoint, aux Sous-directeurs chargés de la maintenance, chargés des ressources humaines, chargés des affaires financières, aux chefs d'agence.

Par ailleurs, nous avons également été confronté au refus de répondre à certaines de nos questions par les interviewés. Certains employés ont refusé catégoriquement de nous recevoir, prétextant qu'ils sont occupés. Mais nous avons procédé par voie de contournement à travers l'observation directe.

Toutes ces données recueillies doivent être mesurées.

#### **b) - Les mesures**

Les informations recueillies figuraient le plus souvent en de mots, que ce soit nos propres notes prises sur le terrain, les observations notées à gauche et à droite lors des visites des lieux, les retranscriptions des entrevues, etc. Ces données que l'on qualifie de qualitatives ne se soumettent pas à la mesure de la même manière et aussi de façon aisée que les données dites quantitatives. En dépit de la difficulté, nous avons pu organiser les données recueillies selon une certaine logique qui sera dictée par le sens que nous leur attribuerons.

Ainsi, Day, cité par D'Ambroise déclare *qu'à l'opposé des données quantitatives qui sont des données sur les chiffres, les données qualitatives ont leur base sur la signification qu'on leur donne*. Pour mesurer les données, nous les avons classées selon leur signification dans différentes catégories, que nous avons ensuite construites en fonction de ces données. C'est en comparant et en ressortissant les données recueillies les unes aux autres que nous avons identifié ce qu'elles ont en commun et de l'autre côté ce qui les démarque.

Cela nous a permis de regrouper les observations dans des catégories selon ce qu'on a jugé utile de mettre en commun par rapport aux autres. Les catégories ainsi créées sont de type nominal. Elles supposent qu'une observation ne peut être dans plus d'une catégorie à la fois et que toutes les observations sont au moins dans une catégorie. Tel que le souligne Day cité par D'Ambroise, *« pour interpréter les données en science du social, il est sans doute plus important d'utiliser des catégories remplies de sens que d'obtenir des mesures précises »*.

Le choix des catégories ou des attributs et caractéristiques qui ont servi à différencier et à regrouper les données est donc une étape déterminante pour nous. Il ne faut pas nécessairement voir dans l'approche inductive un rejet du quantitatif au profit du qualitatif. Ces deux concepts sont plutôt complémentaires : d'une part les chiffres n'ont d'utilité que si on peut leur donner un sens et, d'autre part, une certaine catégorisation, voire énumération est nécessaire pour donner un sens aux données qualitatives. Besson (1992) cité par D'Ambroise, souligne à cet effet que : *les chiffres ne sont rien, ne valent rien sans un discours qui leur prête*

*un sens. Par ailleurs, il faut reconnaître que certains phénomènes se prêtent plus facilement à la quantification que d'autres. Et tous doivent être analysés et interprétés.*

### **1.2.2. Processus d'analyse des données recueillies sur le terrain**

Parmi les caractéristiques de l'approche déductive il y a le chevauchement qui existe entre l'étape de la collecte des données et celle de l'analyse. Au fur et à mesure que nous avons amassé les données, nous les avons compilées. Ensuite, nous avons commencé l'analyse des données qui étaient à notre disposition en suivant un processus qui respecte les différentes étapes de la réduction phénoménologique.

#### **a) - Le tirage général de l'ensemble de la description**

Nous avons effectué une ou plusieurs lectures, de manière à se rapprocher à nouveau du phénomène et à s'en saisir de l'intérieur.

#### **b) - La reconnaissance des unités de signification qui émergent de la description**

Nous avons divisé le compte rendu en fonction des différentes thématiques et cela dans la perspective de chaque participant. Les unités de signification dégagées nous ont permis de remonter le vécu (expérience) vers le concept (structure typique du phénomène étudié). Les unités de signification principales représentent la structure du phénomène.

#### **c)- Approfondissement du sens du contenu du matériel par le développement et du contenu des unités de signification**

A cette étape, nous avons approfondi la compréhension de l'expérience en traduisant les unités de signification en unités approfondies de signification, c'est-à-dire que le contenu du compte rendu correspondant à une unité de signification qui a été alors approfondi grâce à notre connaissance générale de la réalité explorée. Nous avons explicité dans nos mots et dans celui du participant ce qu'il en est de l'expérience, dans une optique d'analyse qui a permis l'appropriation du sens, la compréhension, l'explicitation et l'élaboration.

#### **d)- Synthèse des développements des unités de signification et description de la structure du phénomène**

C'est la dernière phase de la démarche de réduction phénoménologique. Ici, nous avons réuni les unités de signification et les unités des descriptions approfondies en une description consistante, cohérente, afin qu'elles prennent une forme synthétique. Chaque récit analysé a entraîné une description systématique et fidèle des propos du participant, selon la structure qui lui est propre. Nous avons ensuite procédé à la synthèse des différents récits par une description générale de la structure typique de l'expérience : on est donc passé de la description vers le



concept et un niveau de généralité supérieur. Dans cette démarche de réduction phénoménologique, nous avons sollicité le point de vue des répondants en leur communiquant la description de l'expérience typique et afin d'obtenir d'eux une appréciation. Cette étape nous a permis d'approfondir l'analyse.

L'analyse du contenu nous a permis de réduire le volume des informations que nous avons de manière éparses et de pouvoir plus aisément travailler avec ces données. Nous avons, d'une part, veillé à présenter d'une manière synthétique et systématique l'essentiel des informations recueillies. Ainsi, nous avons détaillé les informations et nous les avons codées afin de les classer dans différentes catégories créées au fur et à mesure de l'exercice selon les concepts qui se sont révélés importants. Nous avons, d'autre part, agencé les données de diverses manières pour essayer de mettre au point des récurrences ou des régularités, des rapports et/ou des relations entre variables.

### **1.3. Echantillonnage**

La population visée par l'enquête sur les caractéristiques externes et internes de la non intégration du télétravail était constituée de l'ensemble des entreprises pratiquant dans la téléphonie. La présente étude concernait uniquement les potentiels pratiquants du télétravail : les dirigeants et les employés (cadres).

Nous avons choisi les entreprises de service téléphonique pour deux principales raisons. D'une part parce que celles-ci sont susceptibles de mieux intégrer cette forme de travail au sein de l'entreprise au regard de leur extension dans tout le territoire national. D'autre part, compte tenu du secteur d'activité dans lequel ces entreprises évoluent à savoir le secteur tertiaire ou secteur des biens et services caractérisé par la mobilité des travailleurs.

Nous avons interviewé au total 15 personnes, les deux groupes confondus à savoir les dirigeants et les cadres dont 09 personnes à CAMTEL antenne d'Ebolowa et 06 personnes à MTN Cameroun Ebolowa. Nous nous sommes arrêtés à cet effectif à cause de la répétition des réponses.

Il importe dès lors de s'attarder sur la présentation de ces entreprises.

## **Section 2. Présentation de ses entreprises**

### **2.1. L'entreprise publique de téléphonie : LA CAMTEL**

La CAMEROON TELECOMMUNICATIONS (CAMTEL) est une société d'État au capital de 50.000.000.000 FCFA détenu à 100% par l'État camerounais, créée par Décret N° 98/198 du 08/09/98 dans le cadre de la restructuration du secteur des télécommunications qui faisait suite à la Loi N° 98/014 du 14 juillet 1998 portant libéralisation dudit secteur. Cette loi a aussi donné création à une autorité de régulation (Agence de régulation des Télécommunications) qui garantit et assure la régulation, le contrôle et le suivi des activités des opérateurs dans ce secteur. CAMTEL offre dans tout le Cameroun une gamme très variée de services des télécommunications. La CAMTEL est placée sous la tutelle du Ministère des Postes et Télécommunications (MINPOSTEL). Elle sera présentée sur le plan fonctionnel et structure organisationnelle.

#### **2.1.1. Le fonctionnement de la CAMTEL**

Selon le Dictionnaire Universel le fonctionnement peut être entendu comme le « une manière de fonctionner » s'est-il dire la manière de remplir ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Dans son fonctionnement, il s'agira de voir ses missions et ses services.

##### **1- Les missions de la CAMTEL**

La CAMTEL a pour principales missions :

- Réalisation des opérations commerciales ;
- Echange des comptes avec les autres opérateurs nationaux et internationaux des télécommunications ;
- Etude, installation, exploitation et entretien de toutes les infrastructures nécessaires à la fourniture des services de télécommunications sur l'ensemble du territoire national, ainsi que la connexion des réseaux nationaux aux réseaux étrangers.

##### **2- Les services offerts et offres spéciales**

Pour atteindre son objectif, à savoir l'extension de la communication sur toute l'étendue du territoire, la CAMTEL, propose aux usagers certains services et offres. Ceux-ci sont entre autre :

- Accès internet ;
- Téléphonie ;
- Offres entreprises.

### **2.1.2. L'organisation et les infrastructures**

L'étude de l'une sera précédée de celle de l'autre.

#### **1-L'organisation**

Placée sous la tutelle du MINPOSTEL (Ministère des Postes et Télécommunications), CAMTEL est dotée d'un Conseil d'Administration composé de :

- Un président ;
- Six membres représentant l'Etat ;
- Un membre représentant le personnel ;
- Un membre représentant la Commission Technique de Privatisation et des Liquidation

Ce conseil se prononce régulièrement (en conseils ordinaires et extraordinaires) sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

La gestion quotidienne de la société est assurée par un Directeur Général assisté de deux Directeurs Généraux adjoints.

La Direction Générale est composée des services rattachés et de neuf (09) Directions de l'Administration Centrale.

Services rattachés : Cabinet et Groupe de Travail CAMTEL (GTC).

La CAMTEL compte plus de 20 agences réparties dans toute l'étendue du territoire avec une représentation dans chaque région. A l'instar de l'antenne de la région du SUD ou nous avons mené nos enquêtes.

#### **2- Les infrastructures**

Pour faire face aux nombreux besoins des particuliers et des entreprises, la CAMTEL est dotée de :

- 47 centraux téléphoniques entièrement numériques et autant de réseaux locaux pour un parc de 153.818 lignes téléphoniques en réseau de câble et 140.946 en commutation. Le programme de modernisation des infrastructures prévoit l'extension de tous les centraux téléphoniques ;
- 76 concentrateurs permettant d'offrir la téléphonie rurale à autant de localités pour une capacité de 10.940 lignes ;
- Un réseau national de transmission en numérisation progressive, composé d'une cinquantaine de centres de transmission et d'environ 75 stations relais pour une couverture presque totale du pays ;
- 03 centres de télécommunications par satellite à Bépanda, Zamengoé et Garoua qui comptent parmi les plus modernes au monde et disposent de stations terriennes gérées par ordinateurs, de deux autocommutateurs numériques pour le transit international et un hub pour les systèmes VSAT. Le Cameroun est ainsi relié au reste du monde par numérotation directe automatique ;
- 02 autocommutateurs électroniques qui assurent le trafic télex national et international, auxquels sont reliés 109 centres d'exploitation télégraphique ;
- SAT3 ;
- Fibre optique.

Enfin, la CAMTEL s'est associée aux organismes INTELSAT afin d'assurer certaines activités telles-que :

- Réseau d'accès en technologie CDMA (Code Division Multiple Access) ;
- Pose de la fibre optique Douala / Yaoundé ;
- liaison en fibre optique Kribi- Lolodorf ;
- numérisation des artères de Transmission (en cours) ;
- implémentation des services à valeur ajoutée ;
- extension et modernisation du réseau Internet ;
- extension du réseau de publiphone.

Tout comme la CAMTEL qui est une entreprise de téléphonie à caractère publique, il existe également trois entreprises de téléphonie privée parmi lesquelles MTN.

## **2.2. L'entreprise privée de téléphonie : la Mobile Téléphone Networks**

La Mobile Telephone Networks Cameroon (MTN Cameroun) est une entreprise de téléphonie mobile au Cameroun. Elle est née le 15 février 2000, du rachat par le Groupe sud-africain MTN, de la licence de CAMTEL Mobile. Son capital de 200 000 000 FCFA est détenu à 70% par MTN International et à 30% par la société Camerounaise Broadband Telecom. Au 31 décembre 2008, MTN Cameroon comptait 3 574 000 abonnés actifs, soit 62% de parts de marché. MTN se classe parmi les cinq entreprises camerounaises les plus importantes, en termes de chiffre d'affaires, avec un chiffre d'affaires de 182 milliards FCFA.

### **2.2.1. Le fonctionnement de MTN Cameroun**

#### **1- Les missions**

MTN Cameroun s'est engagé à remplir certaines missions, notamment :

- réalisation des opérations commerciales ;
- échange des comptes avec les autres opérateurs nationaux et internationaux des télécommunications ;
- réalisation d'infrastructures sportives ;
- amélioration de l'accès à l'éducation et aux T.I.C. ;
- réduction de la fracture numérique ;
- création des opportunités d'emploi ;
- contribution efficace à la préservation de la santé et protection de l'environnement ;
- préservation et développement de la richesse culturelle.

#### **a- Les services d'appel**

- Roaming internationale;
- Conference calling;
- E-charging;

- Call line identity;
- Call barring;
- call holding;
- Consultation solde.

**b- Les services de communication**

- Bip-me ;
- Me2u;
- MTN Virtual Number;
- MTN Fifty Fifty;
- MTN dual account;
- Numéro Préféré ;
- Y'ello Night.

**c- Les services pratiques**

- MTN Zik;
- Save my contacts;
- Notify me/Who called;
- Sim swap;

**d- La messagerie et data**

- MTN SMS ;
- MTN MMS ;
- Mobile Internet ;
- Fax Mail ou Data fax.

## **2.2.2. L'organisation et les infrastructures**

### **1- L'organisation**

Pour répondre à un nombre sans cesse croissant d'abonnés, MTN Cameroun dispose de 12 agences commerciales réparties dans les principales villes du Cameroun, et s'appuie sur un réseau de 100 distributeurs stratégiques et plus de 200 620 points de vente répartis sur l'ensemble du territoire. Tandis que deux centres d'appels ultramodernes sont complètement dédiés aux requêtes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

MTN a lancé en février 2006, la Fondation MTN, la toute première fondation d'entreprise créée au Cameroun. La Fondation MTN œuvre au bien-être des communautés, en particulier dans les domaines de l'éducation, de l'environnement, de la santé, du développement communautaire, de l'art et de la culture. De même, les salariés de MTN Cameroun s'investissent personnellement dans la réalisation d'œuvres sociales, à travers le programme interne de bienfaisance baptisé "21 Days of Yello Care".

MTN a son siège social en Afrique du Sud. Au Cameroun, cette entreprise a à sa tête un Directeur Général, suivi d'un Directeur Général adjoint. L'organigramme est en annexe.

### **2- Les infrastructures**

MTN a consenti de gros investissements pour bâtir et contribuer au développement durable du Cameroun. Près de 300 milliards FCFA a été investis par MTN depuis l'an 2000, dans la construction d'un réseau de qualité, sûr et fiable, qui comporte 546 stations relais, au 31 décembre 2008. Le réseau MTN est présent dans les 10 Régions du Cameroun, couvre près de 84% de la population du pays et assure un service ininterrompu dans toutes les unités administratives de plus de 50 000 habitants.

L'interprétation des données exige beaucoup de rigueur et de discipline pour le chercheur inductif.

En outre, dans ce chapitre, nous avons pu présenter la méthodologie de recherche, la présentation des cadres d'études en commençant par l'identification du problème lié à notre étude. Toutefois, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des résultats et les recommandations.

## CHAPITRE IV. LES FREINS A L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LE SYSTEME ORGANISATIONNEL DU TRAVAIL DE CAMTEL ET DE MTN CAMEROON

L'analyse des données est une étape fondamentale dans la recherche. A cet effet, elle demande une certaine logique et rigueur d'où une certaines capacités pour le chercheur à cette étape d'interpréter les résultats de l'enquête et d'autre part les recommandations.

### SECTION I - Problème à l'origine de la non intégration du télétravail dans l'entreprise

#### 1.1. LA carence d'adaptation organisationnelle aux T.I.C et le manque d'équipement de la télématique

Tableau 2 : Analyse portant sur la présence d'ordinateurs et accessoires de communications à distance.

Entreprise sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Bureau	X		X	
Domicile	X		X	
Télécentre		X		X
autres	X		X	

#### Interprétation des résultats du tableau 2 :

Les résultats ci-dessus obtenus montrent qu'à CAMTEL tout comme à MTN Cameroun, on note la présence des ordinateurs et des outils de communications aussi bien dans les bureaux que dans les domiciles des dirigeants et des cadres. Cependant, ces dirigeants et cadres ne travaillent pas avec les télécentres parce qu'ils n'en existent pas encore au Cameroun. Sur 15 dirigeants et cadres que nous avons interviewés de part et d'autre, 13 ont des ordinateurs portables.



Au regard de ces résultats, nous pouvons dire que le télétravail peut bien être intégré dans le système organisationnel du travail dans ces entreprises. Car on peut y intégrer le télétravail à domicile.

Cependant, la présence des ordinateurs peut avoir un problème celui de l'adaptation organisationnelles des dirigeants et des cadres aux T.I.C.

**Tableau 3 : Analyse portant sur l'extension du réseau Internet**

Entreprise sous variable	CAMTEL		MTN	
	ITEMS DE CODIFICATION			
	OUI	NON	OUI	NON
Bureau	X		X	
Domicile		X		X
Télécentre		X		X
autres		X		X

**Interprétation des résultats du tableau 3 :**

De ce tableau, il ressort que les deux entreprises disposent d'un réseau Internet dans les bureaux.

Cependant dans les domiciles et les autres lieux de service, on note une absence du réseau Internet. Sur les 15 personnes interviewées, 02 ont un réseau Internet à haut débit. Toutefois, le réseau Internet n'est pas encore étendu dans tout le territoire camerounais, d'où les difficultés de pouvoir engager ce projet d'intégration du télétravail dans les entreprises.

## **1.2. L'ignorance du télétravail**

**Tableau 4 : Analyse portant sur l'existence du télétravail**

Entreprise sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON

Connaissance sur l'existence du télétravail		X		X
Possibilité d'exercer le télétravail		X	X	
Possibilité de créer les télécentres		X		X

**Interprétation des résultats du tableau 4 :**

Ces résultats ci-dessous nous montrent qu'à CAMTEL et à MTN Cameroun, le télétravail a été révélé ignoré malgré la pandémie, du moins en profondeur. Car, les cadres le connaissent de manière superficielle. Seules quelques bribes informations nous ont été données à propos de l'existence de cette forme d'organisation du travail. Toutefois, la création des télécentres s'avère impossible à cause de la non extension du réseau Internet et le manque de vulgarisation des activités propices au télétravail.

S'agissant de la possibilité d'exercer le télétravail, il ressort qu'à MTN Cameroun, le télétravail peut être exercé car il y a des tâches qui peuvent être exécutés en télétravaillant.

**Tableau 5: Analyse portant sur la présence d'installations des outils de communication entre bureau et domicile**

Entreprise sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Téléphone	X		X	
Télécopieur		X		X
imprimante		X		X
autres		X		X

**Interprétation des résultats du tableau 5 :**

De ces résultats, il ressort que seul le téléphone assure la liaison entre les bureaux et les domiciles. Ce téléphone peut être fixe (CT phone fixe ou filaire) ou mobile (avec le réseau GSM

ou CDMA). Par contre, les télécopieurs, les imprimantes et les autres outils de communication sont uniquement installés dans les bureaux. Ceci ne peut donc pas favoriser une intégration saine du télétravail dans ces entreprises, car le télétravail exige une présence des outils de l'information et de la communication partout.

**Tableau 6 : Analyse portant sur la formation requise pour télétravailler et le manque de Ressources Humaine**

Entreprise sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Absence des ressources humaines	X		X	
Formation en TIC	X		X	
Formation en maintenance informatique	X		X	
Formation en GRH		X		X

***Interprétation des résultats du tableau 6 :***

Dans les deux entreprises, les résultats nous font constater qu'il existe un manque accru des ressources humaines pouvant exercer et faire exercer le télétravail. Car la formation requise pour télétravailler est presque ignorée ici, notamment la formation en T.I.C., la formation en maintenance informatique. Seule la formation en gestion des ressources humaines est connue comme nécessaire à l'exercice du télétravail.

La formation en T.I.C. est nécessaire pour l'utilisation des outils de l'information et de la communication ; la formation en maintenance est également nécessaire pour l'entretien et le dépannage de l'outil informatique. Toutefois, la formation en gestion de ressources humaines permet de manager les employés à distance.

L'ignorance des formations requises pour télétravailler constituerait un très grand frein à l'intégration du télétravail dans ces entreprises ; d'où la carence en ressources humaines compétentes.

### 1.3. Manque de confiance des dirigeants envers les employés

**Tableau 7 : Analyse portant sur le contrôle des employés dans l'entreprise**

Entreprise  sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Un peu	X			
Pas du tout				
considérablement			X	

**Interprétation des résultats du tableau 7:**

En observant le tableau ci-dessus, nous nous rendons compte que le contrôle des employés est considérablement effectué au sein de MTN Cameroun qu'à CAMTEL où il est effectué avec une relativité. Alors ça s'explique par le fait que les employés de l'Etat ou ceux qui travaillent dans les entreprises publiques pensent qu'ils ont une certaine liberté que ceux qui travaillent dans les entreprises privées où le contrôle est rigoureux.

Ainsi, à MTN Cameroun, les employés sont considérablement contrôlés. Cela se traduit par le fait que la présence dans l'entreprise est une prescription réglementaire. Ici, les entrées et les sorties sont émargées, les absences sont sanctionnées à la rigueur. Les dirigeants préfèrent être en contact avec les employés et les collaborateurs. Tout mouvement est largement contrôlé. Cet état de chose constituerait un frein à l'intégration du télétravail dans l'entreprise.

A CAMTEL, la situation est relativisée. Ici les employés sont, certes, contrôlés, mais seules les entrées sont émargées, les absences ne sont pas aussi sanctionnées avec autant de rigueur qu'à MTN Cameroun. Cela ne veut pas automatiquement dire que le télétravail trouve un champ de prédilection ici. Il faut mettre en exergue que le télétravail s'effectue hors du local de l'entreprise.

**Tableau 8 : Analyse portant sur le contrôle des employés hors de l'entreprise**

Entreprise  sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Un peu				
Pas du tout		X		X
considérablement				

**Interprétation des résultats du tableau 8 :**

Hors de l'entreprise, il s'avère que les employés de CAMTEL et de MTN Cameroon ne sont pas du tout contrôlés. Cela leur donne toute la liberté de mouvement et d'exercice. Seulement, le secret professionnel reste une rigueur.

**Tableau 9 : Analyse portant sur l'autonomie des employés**

Entreprise  sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Un peu d'accord	X			
Pas du tout d'accord				
D'accord				
Tout à fait d'accord				
Pas d'accord			X	

**Interprétation des résultats du tableau 9 :**

Les résultats ci-dessus nous amène à affirmer que les employés dans ces entreprises ne sont pas tout à fait autonomes. A CAMTEL cette autonomie est un peu accordé aux employés. Ainsi, les employés peuvent jouir d'une petite indépendance morale dans l'exercice de leur fonction. Par contre à MTN Cameroun, cette indépendance morale n'est pas accordée. Les employés dépendent entièrement des instructions et textes en vigueur dans l'entreprise.

Cet aspect des choses conduit automatiquement à la réticence face à l'intégration du télétravail dans l'entreprise, car il exige une autonomie morale pour être pratiqué.

#### **1.4. Absence d'un cadre juridique**

**Tableau 10: Analyse portant sur la définition des droits et obligations du télétravailleur**

Entreprise  sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
Droit du télétravailleur		X		X
Obligation du télétravailleur		X		X
infractions		X		X
Sanctions		X		X

***Interprétation des résultats du tableau 10 :***

Du tableau ci-dessus, il ressort qu'aucun cadre juridique n'est défini pour réguler le télétravail. Toute forme de travail doit être définie dans les textes en ce qui concerne : les droits et les devoirs des employeurs et des employés, les catégories d'infractions et leurs sanctions.

L'inexistence du cadre normatif pour le télétravail ; l'absence de règles communes à la CEMAC renforcent le manque de volonté de la part des dirigeants des entreprises de s'engager dans ce projet prometteur dans la sous-région de l'Afrique centrale.

**Tableau 11 : Analyse portant sur les dispositions relatives aux conditions d'exercice du télétravail**

Entreprise  sous variable	CAMTEL		MTN	
	Items de codification			
	OUI	NON	OUI	NON
ACCIDENT DE TRAVAIL	X		X	
Contrôle de temps		X		X
Fourniture d'équipement		X		X
Utilisation de l'équipement		X		X

**Interprétation des résultats du tableau 11 :**

En lisant le tableau ci-dessus nous pouvons alors conclure que les textes qui régissent le contrôle de temps de travail à distance, la fourniture de l'équipement et leur utilisation sont inexistants aussi bien à CAMTEL qu'à MTN Cameroun. Cet état de chose constitue un frein à l'intégration du télétravail dans les entreprises.

Cependant, nous notons une présence des textes qui régissent les accidents de travail. Bien que ceux-ci ne précisent pas, en tant que tel, les accidents liés au télétravail et leurs prises en \*charge.

## **Section 2. Recommandations pour l'adoption du télétravail**

Au regard des problèmes qui précèdent, il est important de faire quelques recommandations afin de faire intégrer le télétravail dans nos entreprises sus cité.

### **2.1. Recommandations d'ordre interne à l'entreprise**

#### **2.1.1. Orienter la stratégie vers le marché et l'utilisateur**

Le télétravail devrait être réalisé dans le cadre des stratégies en rapport avec le marché ou les clients.

L'introduction du télétravail devrait être centrée sur des décisions stratégiques à moyen et long terme, et non pas seulement sur des raisonnements relatifs aux coûts à court terme,

difficilement réversibles. Les mécanismes de décentralisation et de délégation à l'extérieur des activités complexes devraient être basés sur une définition précise du type essentiel de savoir-faire de l'entreprise qu'il faudrait continuer à utiliser à l'intérieur. La décentralisation et la délégation à l'extérieur des activités les plus élémentaires exercées à l'aide des moyens de télécommunication devraient être basées sur une analyse approfondie des nécessités du client et du télétravailleur, de leur flexibilité et de l'impact du télétravail sur la qualité du travail.

En outre, il faut tenir compte que, pour la flexibilisation efficace d'une entreprise par le télétravail, il faut faire d'importants efforts dans des domaines comme la formation et l'assistance fournie aux télétravailleurs, le maintien de l'identité d'entreprise, l'intégration sociale au sein de l'entreprise, etc. L'introduction du télétravail à domicile, ou même simplement des stratégies de table de travail partagée, peut avoir un impact négatif inattendu sur l'identité de l'entreprise et sur la cohésion sociale en son sein.

### **2.1.2. Former collectivement les porteurs d 'handicaps**

L'adoption d'initiatives de télétravail pour les porteurs d 'handicaps devrait se baser sur la formation collective.

Les employeurs devraient être informés des façons dont le télétravail peut répondre non seulement aux besoins des porteurs de handicap, mais aussi à leurs problèmes d'organisation interne.

Toutefois, les porteurs de handicap télétravailleurs potentiels devraient être formés au sein de télécentres pour adapter pleinement leurs compétences à la position qui leur est offerte.

Par ailleurs, il faudrait prévoir des études sur les possibilités de réalisation et des périodes d'essai, selon la situation particulière de chaque télétravailleur. Il faudrait repérer et développer de nouveaux marchés et services dans lesquels les télétravailleurs puissent agir efficacement si leurs capacités de rendement sont réduites.

### **2.1.3. Prôner l'accès aux compétences**

L'introduction du télétravail devrait être associée avec le développement de nouvelles politiques de formation. Formation et préparation devraient tendre à l'auto-apprentissage. Il faudrait prévoir l'analyse des besoins d'interventions pour des qualifications et des recyclages particuliers, de même que l'analyse des ressources disponibles. La formation devrait aussi être



une occasion de stimuler les échanges professionnels entre travailleurs, et non pas seulement entre salariés et dirigeants.

En outre, il serait judicieux d'instituer un organe spécial préposé à la supervision des questions du télétravail, composé de représentants de la direction, de salariés, du comité d'entreprise et de spécialistes externes. Ainsi, les salariés devraient non seulement participer aux activités de formation internes pendant l'horaire de travail, mais aussi avoir droit à une période minimum annuelle à consacrer à des activités de formation externes à l'entreprise, de façon à prévenir le risque de voir leurs compétences vieillir.

Si les ressources de formation au sein d'une entreprise sont insuffisantes, celle-ci peut collaborer avec des centres spécialisés en formation. Ces centres peuvent ensuite jouer un rôle de supervision et de support à la formation et au développement personnel pour le télétravail et assurer la fourniture de compétences pour l'introduction et la réalisation du télétravail dans les entreprises.

#### **2.1.4. Favoriser les contacts sociaux et la confiance**

Le télétravail exige de nouvelles méthodes de communication et d'interaction entre les télétravailleurs, les autres travailleurs et les employeurs.

L'intégration du télétravail devrait être précédée d'une évaluation attentive des aspects sociaux et psychologiques du travail décentralisé gérée par les T.I.C. Cela devrait entraîner une définition précise des rôles et des conditions d'interaction entre les télétravailleurs et ceux qui travaillent au bureau central, une analyse des différents besoins de communication et des implications de l'usage des T.I.C. pour l'exercice de certaines activités. Cela devrait se faire en coopération avec des consultants extérieurs et avec la participation des délégués des comités d'entreprise.

Une organisation des rencontres périodiques pour une évaluation continue des problèmes de communication des télétravailleurs (vers l'intérieur de la compagnie comme vers l'extérieur) serait souhaitable. Les télétravailleurs devraient avoir le droit de demander des instruments de communication de haut niveau, pour assurer un contact facile et direct avec leurs collègues. Il faudrait également organiser des rencontres périodiques au bureau ou au moyen de liaisons bidirectionnelles (pendant l'horaire de travail) pour permettre aux travailleurs et aux dirigeants de discuter des problèmes liés à la communication.

## **2.2. Recommandations d'ordre externe à l'entreprise**

### **2.2.1. Définir une politique pour le marché du travail**

Le télétravail a besoin d'être soutenu par une politique active sur le marché du travail.

La mise en œuvre du télétravail dans les régions périphériques devrait être précédée et soutenue par des processus continus d'amélioration des capacités de travail et par des projets régionaux de formation professionnelle pour des catégories particulières.

Toutefois, les financements publics à l'investissement privé des entreprises qui créent des centres de téléservices, des centres d'appel et assimilés, dans des zones rurales ou désindustrialisées, devraient être fonction de la formation professionnelle assurée aux travailleurs et de la participation des entreprises au développement des infrastructures de la zone.

Le télétravail peut contribuer pour le mieux à l'amélioration de la situation économique générale des zones rurales ou désindustrialisées si les acteurs locaux et régionaux développent une aptitude à fournir des infrastructures, une formation et une assistance aux télétravailleurs indépendants et aux petites et moyennes entreprises.

D'autre part, des politiques régionales devraient soutenir les activités des fournisseurs de réseau locaux et régionaux qui offrent une plate-forme pour les petites et moyennes entreprises locales.

### **2.2.2. Elaborer un cadre juridique**

Les points suivants seraient à considérer comme appropriés à un accord sur le télétravail qui intéresse les télétravailleurs à domicile :

- L'équipement technique existant au domicile du télétravailleur serait fourni par l'employeur. Il sera du même niveau technique que l'équipement utilisé ailleurs dans l'entreprise, il devrait être utilisé uniquement à des fins professionnelles et reste la propriété de l'entreprise. Quand le projet de télétravail prendrait fin ou que le travailleur quitterait son emploi, l'équipement devrait être immédiatement restitué à l'employeur.
- Les frais auxquels s'exposeraient le télétravailleur (entre autres l'électricité, le téléphone et une partie des dépenses relatives à l'immeuble) devraient être couverts par l'employeur selon une quote-part fixe.

- Le télétravail à domicile exige des solutions : il faut savoir quand le télétravailleur peut être contacté et comment la prestation de travail doit être mesurée. Le télétravailleur reste un salarié, assujéti aux normes générales sur le travail salarié, à la sécurité sociale, etc...
- Le salarié et l'employeur ont l'un et l'autre la faculté d'entreprendre ou de conclure un rapport de télétravail, après préavis adéquat. L'occasion de télétravailler n'est pas un droit des salariés.
- Le télétravailleur respecterait l'horaire de travail établi par contrat, qui peut être réparti entre le domicile et le bureau. Le contrôle électronique des temps travaillés ne serait pas autorisé sans l'accord du comité d'entreprise ou du syndicat.
- La sécurité des données exige des mesures particulières. Les données ne peuvent être transmises à des tiers sans autorisation.
- Les questions relatives à la prévention des accidents, à la sécurité et à l'ergonomie sur le lieu du télétravail devraient être résolues selon les conditions juridiques existant dans le reste de l'entreprise.

Les délégués du travailleur ou les comités d'entreprise et les inspecteurs qui s'occupent de la sécurité des données ou de la santé et de la sécurité auraient un droit d'accès au lieu de travail à domicile, après accord avec le télétravailleur.

## CONCLUSION

Avec l'évolution numérique qui gagne le monde des entreprises, le monde connaît actuellement une période de grandes mutations des systèmes organisationnels du travail dans les entreprises, causées par la mondialisation des économies, le développement des T.I.C., la volonté d'allier vie professionnelle et vie familiale, la protection de l'écosystème, la flexibilité des employés et des entreprises, la promotion des emplois des porteurs de handicap, l'observation des mesures barrières au regard de la menace du COVID 19 etc. Un nouveau mode de travail voit le jour et oblige certaines entreprises à revoir leur façon de fonctionner. De ce fait, notre étude relative aux problèmes qui se posent dans l'intégration du télétravail dans les entreprises de téléphonie mobile, précisément la Cameroun Télécommunications qui est la structure publique et la Mobile Téléphone Networks Cameroun qui représente la structure privée, nous amène à faire certaines constatations.

Au préalable, après avoir présenté la notion de télétravail dans sa définition, son histoire, sa manifestation dans l'entreprise, ses exigences, ses enjeux dans l'entreprise, nous considérons sa non intégration dans nos entreprises cibles.

En tant qu'étude inductive, les interviews et les observations menés à CAMTEL et MTN Cameroun, nous ont permis de déterminer ce qui constitue un frein à l'intégration du télétravail dans ces entreprises et dans quelle mesure cette forme innovante du travail est dynamique à l'image de l'évolution des technologies.

En effet, cette investigation sur le terrain a révélé l'existence de certains obstacles à l'intégration du télétravail dans les entreprises. Il s'agit essentiellement :

- De la carence d'adaptations organisationnelles aux technologies de l'information et de la communication ;
- Du manque d'équipements de la télématique adéquats : ordinateurs et accessoires de communication, installation des outils de communication entre les bureaux et les domiciles ou autres lieux de travail ;

- Du manque de confiance des dirigeants envers les employés (cadres) : car les employés sont en permanence contrôlés, ce qui entraîne une impossibilité d'isolement ;
- De l'ignorance même de l'existence de cette nouvelle forme d'organisation du travail et des formations requises pour pratiquer. Ce qui entraîne un manque des ressources humaines compétentes pour télétravailler ;
- De l'absence d'un cadre juridique définissant les droits et obligations de chacun, les infractions et leurs sanctions, l'acquisition et l'utilisation des équipements.

Certaines difficultés entraînent des conséquences tant chez les employeurs que ceux qui souhaitent télétravailler. Mais l'on pourrait dire que les situations changeraient par les efforts conjugués des différents acteurs.

Aussi serait-il souhaitable que l'Assemblée Nationale au Cameroun et l'instance législative de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale votent des lois qui régiraient le télétravail.

Par conséquent, les pouvoirs publics devraient définir une politique de marché du travail, soutenir les entreprises et les projets pareils. Ils devraient également financer les entreprises privées qui voudraient créer des télécentres et vulgariser cette forme de travail dans les zones périphériques.

Toutefois, les dirigeants ou responsables des entreprises devraient faire plus confiance aux employés, s'adapter aux T.I.C., équiper les entreprises et les employés des outils de la télématique.

Enfin, les potentiels télétravailleurs devraient vulgariser le télétravail à travers des campagnes de publicité.

Eu égard aux objectifs de notre recherche, nous ne prétendons pas avoir fait une analyse exhaustive des différentes variables. Le télétravail, tel que nous l'avons abordé au cours de notre travail, demeure un privilège pour des organisations du tertiaire de l'économie dont les activités consistent à produire des biens immatériels ou des services. Appliqué au secteur primaire [activités qui produisent des matières premières (agriculture, pêche, extraction de minerais, etc..)] et secteur secondaire [transformation des matières premières (industrie et les activités qui s'y rattachent)], le télétravail devrait faire l'objet des études bien approfondies, notamment sur sa mise en œuvre ou adoption dans les entreprises qui évoluent dans ces secteurs d'activités.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Sites internet

- Cameroun Telecommunications, [www.camtel.com](http://www.camtel.com)
- Mobile Telephone Networks, [www.mtn.com](http://www.mtn.com)

### Articles

- **D'AMBROISE G., AUDET, J.** 1996, Projet de recherche : une opération, un guide à sa préparation, In la revue de la faculté des sciences de l'administration.
- **ANACT.** 2011. *Travail et changement*. Étude pour L'amélioration des conditions de travail, 335, janvier/février.
- **BAINES S., GELDER U.** 2003. What is family friendly about the workplace in the home? The case of self-employed parents and their children, *Technology, Work and Employment*, 18/3: 223-234.
- **BENCHIMOL G.** 1994. *L'entreprise délocalisée*. Paris : Hermès (Eds).
- **CEFRIO.** 2001. *Le télétravail*. Montréal : IQ éditeur.
- **COLLINSON M., EDWARDS P., REES C.** 1998. *Involving employees in total quality management*. London: DTI.
- **EDWARDS, J. R., ROTHARD, N. P.** 2000. Mechanisms linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*: 25(1): 178-199.
- **EDWARD P., GEARY J., SISSON K.** 2002. New forms of work organization in the workplace: Transformative, exploitative, or limited and controlled? *Work & Employment Relations in the High-Performance Workplace*. **G. MURRAY, J. BÉLANGER, A.**
- **GILES & PA LAPOINTE:** London and New York (Eds): Continuum: 72-119.
- **EMPIRICA.** 2000. *Données sur la pénétration et la progression du télétravail en Europe*. Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe, EcaTT
- **ETTIGHOFFER D.** 2001. *L'entreprise virtuelle, nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie ?* Paris : d'Organisation (Eds).

- **EUROBAROMETER.** 2000. *Statistiques du télétravail en Europe* : <http://www.leteletravail.com/doc/stats.php>
- **FELSTEAD A., JEWSON N., WALTERS S.** 2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*: vol. 41, 2: 241-264.
- **GADREY J.** 2001. *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Paris: Flammarion.
- **GOSSELIN E., LAUZIER M.** 2011. Lorsque la présence n'est pas garante de performance. *Revue française de gestion*, 211: 15-27.
- **HUWS U., WERNER B.K., ROBINSON S.** 1990. *Telework: Towards the Elusive Office*. Londres: John Wiley and Sons. Coll. Information Systems Series.
- **JOHNS, G.** 2010. Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4): 519-542.
- **JOHNS, G.** (2011). Attendance dynamics at work: the antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (4): 1-18.
- **KONRADT U., SCHMOOK R., MÄLECKE M.** 2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review.
- **KURLAN N., BAILEY D.** 1999. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*: vol. 28, 2: 53-68.
- **LISTER K., Harnish T.** 2011. *The Shifting Nature of Work in the UK- Telework*, Citrix Online Research Network.
- **MARGLIN S.** 1976. What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production. Gorz A., *The division of labour: The labour process and class struggle in modern capitalism*. Hassocks: Harvester Press: 13-54.
- **MOREL A L'HUISSIER P., Turbe-Suetens N.** 2020. *Le télétravail en France, Les salariés sont prêts !* Paris : Pearson Éducation France.
- **OLSON M.** 1987. Telework: Practical experiences and future prospects. Kraut H. E., *Technology and the transformation of white-collar work*. Hillsdale, New Jersey : Lawrence
- **ROTHARD N. P., PHILIPS K. W., DUMAS T.L.** 2005. *Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individual's desire for Segmentation*. *Organization Sciences*, 16(3): 243-258.

- **NANTEUIL (DE.) M.** 2002. Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité. *Travail et Emploi*, 89 : Paris : La Documentation française : 74.
- **PICHAULT B.** 2005. Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *Revue IRES*, 47: 117-134.
- **ROUSSEAU T.** 2014. Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel ?, *Travail et changement – Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel*, 354 : mars/avril : p. 2.
- **SALMONK K.** 2012. *Le télétravail, ou comment concilier productivité et flexibilité.* Point de vue sur le télétravail : 1-6 : [http://www.kurtsalmon.com/uploads/2013\\_point%20de%20vue\\_CIOA\\_teletravail.pdf](http://www.kurtsalmon.com/uploads/2013_point%20de%20vue_CIOA_teletravail.pdf).
- **SENNETT R.** 2000. *Le travail sans qualités.* Paris: Fayard.
- **TASKIN L.** 2006. *Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le Management Humain.* Intervention Economique: 34/2: 73-94.
- **TEO, T.S., LIM, V.K., WAI S.H.** 1998. *An Empirical Study of Attitudes towards Teleworking among Information Technology Personnel.* International Journal of Information
- **TIETZE S., MUSSON G.** 2002. When Work Meets Home, Temporal flexibility as lived experience. *Time & Society*: 11(2/3): 315-334.
- **TREMBLAY D.-G.** 2001. Le télétravail : les avantages et Inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines. *Revue de gestion des ressources humaines.* Paris, septembre 2001: 1-14.
- **TREMBLAY D.-G.** 2002. Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management (devenue Gender in Management.)* Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4: 157-170.
- **TREMBLAY D.-G.** 2003. Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication.* Vol. 28, 4: 461-478.
- **TREMBLAY D.-G., NAJEM E., Paquet R.** 2008. Les aspirations Des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers De nouvelles temporalités sociales ? *Politiques sociales*: 76-94.



- **TREMBLAY D.-G., NAJEM E.** 2010. Le télétravail : qui le pratique et pourquoi ? *Gestion*: vol. 35, 1: 108-116.
- **TREMBLAY D.-G., GENIN E.** 2010. IT Self-employed Workers between Constraint and Flexibility. *New Technology, Work and Employment*: 25/1: 34-48: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/123293662/PDFSTART>.
- **TREMBLAY D.-G.** 2012b. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux. (3e édition)*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 406 p. <http://puq.ca/catalogue/livres/conciliationemploi-famille-temps-sociaux-edition-1803.html>
- **TREMBLAY D.-G. ET N. DODELER.** 2015a. *Les pères et la prise du congé de paternité/parental : une nouvelle réalité*. Québec : PUQ.
- **TREMBLAY D.-G. ET N. DODELER.** 2015b. Fathers and parental/paternity leave: the case of innovative and subversive fathers in Québec! A paraître dans Karin Wall and Margaret O'Brien (dirs.). *Fathers and paternity/parental leave*. (titre préliminaire) London: Springer. À paraître novembre 2015.
- **VALENDUC G., VENDRAMIN P.** 2001. *Les métamorphoses du télétravail*. La lettre, EMERIT 27, décembre-janvier: 1-8.
- **WALRAVE M.** 2010. Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, vol. 35, 1 : 76-87.
- **ALALUF, M.** (1998). *Sociologie du travail*. Bruxelles : Presses Universitaires de Bruxelles.
- **CHAPMAN, A.J., SHEEHY, N.P., HEYWOOD, S., DOOLEY, B. & COLLINS, S.C.** (1995). The organizational implications of teleworking. In COOPER, C.L. & ROBERTSON, I.T. (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.10. New York: Wiley, pp. 229-248.
- **COOPER, C.D. & KURLAND, N.B.** (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. In *Journal of organizational behavior*, 23, 511-532.
- **DEVOS, V. & TASKIN, L.** (2002). *GRH et Individu : Paradoxes et contradictions. Le modèle Loft Story*. Louvain-la-Neuve : UCL, IAG, Coll. Working paper 69/02.
- **EMPIRICA** (Ed.) (2000). *Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe, ECATT Final Report*. Bonn: Empirica.
- **EVERAERE, C.** (1997). *Management de la flexibilité*. Paris: Economica.
- **GADREY, J.** (2001). *Nouvelle Économie Nouveau Mythe ?* Paris: Flammarion.

- **GOUSSDWAARD, A. & NANTEUIL (de), M.** (2000). *Flexibility and working conditions. A qualitative and comparative study in seven EU member states*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- **HEINONEN, S. & WEBER, M.** (1998). *Les expériences récentes de télétravail et leurs effets sur les transports*. Helsinki: VTT – IPTS.
- **HUWS, U.** (1984). *The new homeworkers: new technology and the changing location of white-collar work*. London: Low Pay unit.
- **KONRADT, U., SCHMOOK, R. & MÄLECKE, M.** (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families – a critical review. In Cooper, L. & Robertson, I. (Eds), *Organizational Psychology and Development*. Chichester : Wiley, pp. 339-375.
- **MERLLIÉ, D. & PAOLI, P.** (2001). *Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- **NANTEUIL (de), M.** (2002). Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité. *Travail et Emploi* n°89 (janvier), pp. 65-80.
- **RAGHURAM, S., GARUD, R., WIESENFELD, B. & GUPTA, V.** (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27, 383-405.
- **SELTZER, B.** (1997). Vécu pour vous : télétravail. *Personnel ANDCP* n°385 (décembre), pp. 82-85.
- **TASKIN, L. & DELOBBE, N.** (2002). *Conséquences de la pratique du télétravail : vers Une « désocialisation » ou une nouvelle forme de socialisation ?* Communication Au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, juillet 2002.
- **TEO, T.S., LIM, V.K. & WAI, S.H.** (1998). An Empirical Study of Attitudes towards Teleworking among Information Technology Personnel. *International Journal of Information Management*, vol.18, pp. 329-343.
- **VALENDUC, G. & VENDRAMIN, P.** (1997). *Le travail à distance dans la société de L'information*. Mons : EVO société.
- **VALENDUC, G. & VENDRAMIN, P.** (2001). Les métamorphoses du télétravail. *La lettre EMERIT* 27, décembre-janvier, pp. 1-8.
- **WEISSBACH, H-J.** (2000). Telework regulation and social dialogue. *Euro-Telework Thematic Report* n°1. Brussels: ETUC (Novembre).

## **Travaux de Recherche**

NDJO NTONGO MARINA, Réseaux social numérique et image de marques des entreprises de télécommunications au Cameroun ; première promotion ENSET d'Ebolowa (non publié).



## **ANNEXES**

### **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 1** : Guide d'entretien

**Annexe 2** : Statistiques descriptives

**Annexe 3** : Certains outils du télétravail liés aux communications écrit et audiovisuelle

**Annexe 4** : Un supercalculateur cray-1

**Annexe 5** : Un réseau informatique sans télétravail

**Annexe 6** : Un réseau informatique pour télétravail.

**Annexe 7** : Attestation de Recherche



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

**MINISTRY OF HIGHER EDUCATION**

**UNIVERSITE DE YAOUNDE I**

**UNIVERSITY OF YAOUNDE I**

**Ecole normale supérieure de l'enseignement technique d'Ebolowa : ENSET**

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

Madame, Monsieur, ce guide d'entretien vous est administré dans le but d'effectuer une recherche en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement Technique de Deuxième Grade dont le thème est : « Problématique de l'intégration du télétravail dans les entreprises camerounaises : cas de CAMTEL et MTN Cameroon ».

Cet entretien est anonyme et nous vous assurons que vos réponses seront traitées avec une haute confidentialité et uniquement pour les besoins scientifiques. Nous vous remercions d'avance et avec votre permission, veuillez nous accorder un peu de votre temps pour répondre aux questions suivantes :

- 1) avez-vous déjà entendu parler de télétravail ?
- 2) Quelle est la nature de vos contrats de travail de l'entreprise ?
- 3) La force de l'entreprise par rapport à la concurrence ;
- 4) L'organisation du travail est-elle un facteur de cette concurrence ?
- 5) L'appui des T.I.C. sur chacune des ressources stratégiques ;
- 6) Le travail s'exerce-t-il uniquement dans les locaux de l'entreprise ?
- 7) Dans l'entreprise, exercez-vous le télétravail ?
- 8) Si oui, - Comment est-il organisé ?
  - Quelles sont les personnes qui l'exercent ?
  - Quels sont les moyens de contrôle ?
  - Quel est son cadre juridique ?
  - Quels sont les moyens techniques/ équipements qui leur sont alloués ?

- Le télétravail est-il efficace ou efficient pour votre entreprise ?

9) Si non, - Pourquoi ne l'exercez-vous pas ?

- Est-ce pour ignorance de l'existence de cette forme d'organisation du travail?

- Est-ce pour manque de ressources humaines qualifiées ?

- Est-ce pour manque d'équipements adéquats ?

- Est-ce pour manque de confiance ?

- Est-ce pour incompatibilité de vos activités et le télétravail ?

La grille d'entretien ci-dessous nous permettra de déceler les niveaux d'existence des variables dans les entreprises objets de notre étude.

## STATISTIQUE DESCRIPTIVE

### I- ABSENCE D'EQUIPEMENTS DE LA TELEMATIQUE

1- Existe-t-il des Ordinateurs + accessoires de communications à distance ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Bureau		
Domicile		
Télécentre		
Autres		

2- Ya-t-il un Réseau Internet ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Bureau		
Domicile		
Extension sur tous les lieux de service		
Autres		

3- Y a-t-il une Installations des outils de communication entre bureau et domicile ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Téléphone		
Modem		
Télécopieur		
Imprimante		
Autres		

### II- IGNORANCE

4- que pensez-vous de l'Existence du télétravail ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Connaissance sur l'existence du télétravail		
Possibilité d'exercer le télétravail		
Possibilité de créer des télécentres		

5- Ya-t-il une Formation requise pour télétravailler ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Absence des ressources humaines		
Formation en TIC		
Formation en maintenance informatique		
Formation en GRH		

**III- MANQUE DE CONFIANCE**

7- Va-t-il un Contrôle des employés dans l'entreprise ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Pas du tout		
Un peu		
considérablement		

8- Ya-t-il un Contrôle des employés hors de l'entreprise ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Pas du tout		
Un peu		
considérablement		



9-Etes-vous pour l'Autonomie des employés ?

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
D'accord		
Pas d'accord		
Un peu d'accord		
Tout à fait d'accord		
Pas du tout d'accord		

**IV- ABSENCE D'UN CADRE JURIDIQUE DU TELETRAVAIL**

10- Définition des droits et obligations du télétravailleur sont :

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Droits du télétravailleur		
Obligations du télétravailleur		
Infractions		
Sanctions		

11- les Dispositions relatives aux conditions d'exercice du télétravail se font par :

	Réponse de l'interviewé	
	oui	non
Accident de travail		
Contrôle de temps		
Fourniture de l'équipement		
Utilisation de l'équipement		

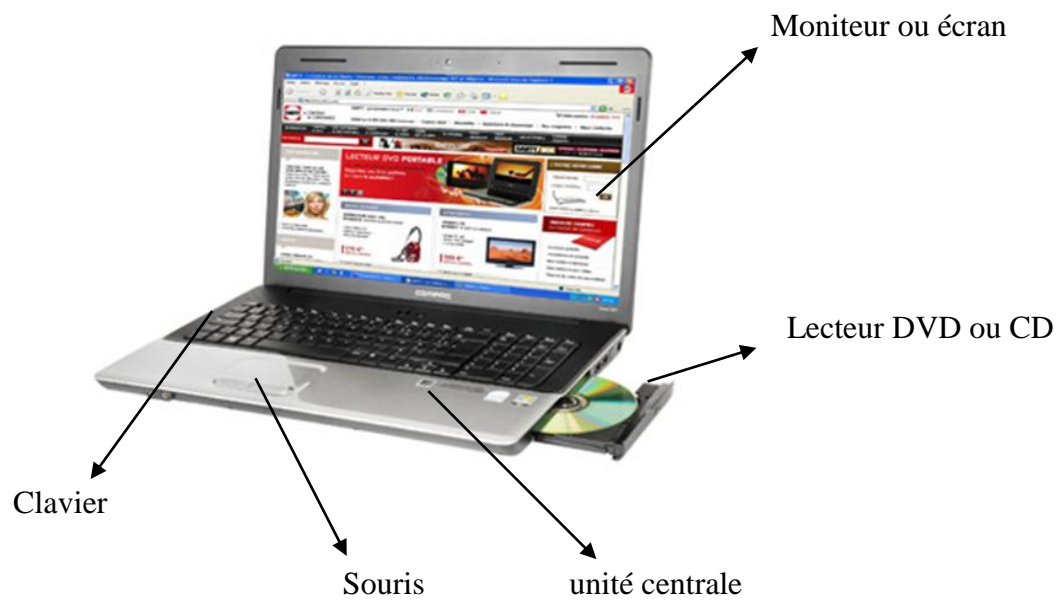
**ETUDIANTE :**

- KOA TALA Marie Florence  
CAD5 Matricule : 19W1168

**DIRECTEUR :**

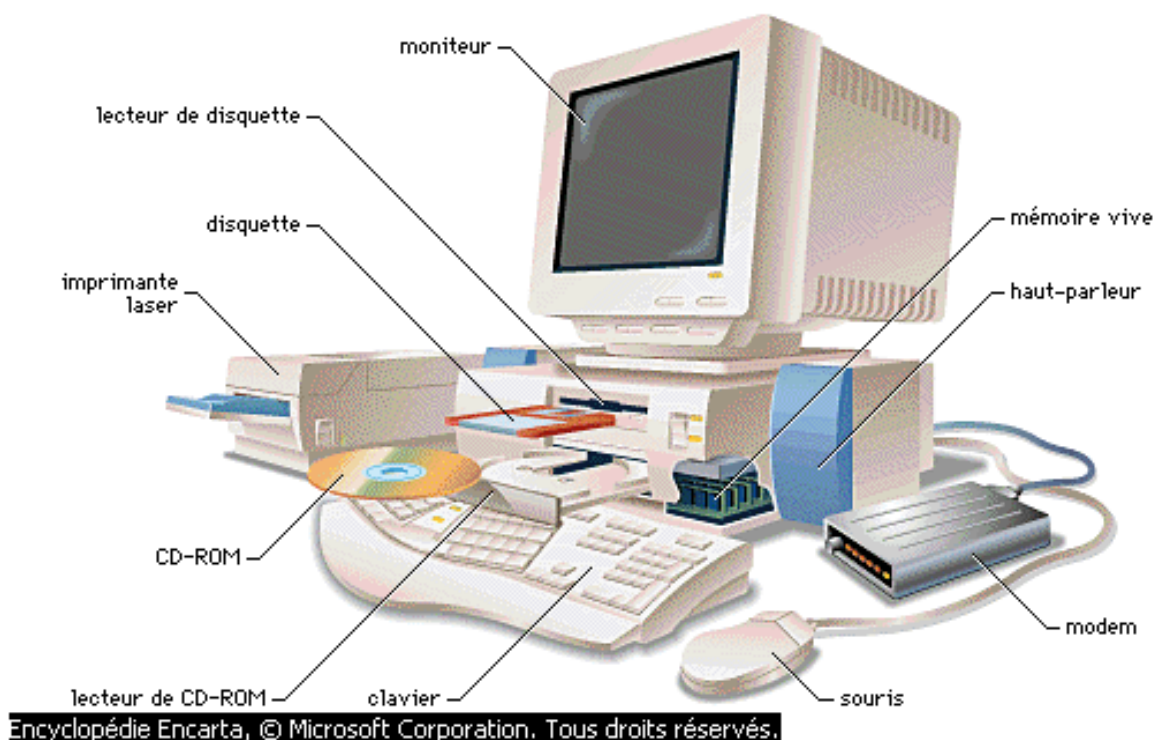
-Docteur KOLLO BANDIBENO Innocents  
chargé de cours

**CERTAINS OUTILS DU TELETRAVAIL LIES AUX COMMUNICATIONS**  
**ECRITE ET AUDIOVISUELLE**



**Schéma 1 ordinateur portable**

Source : [www.darty.com](http://www.darty.com)

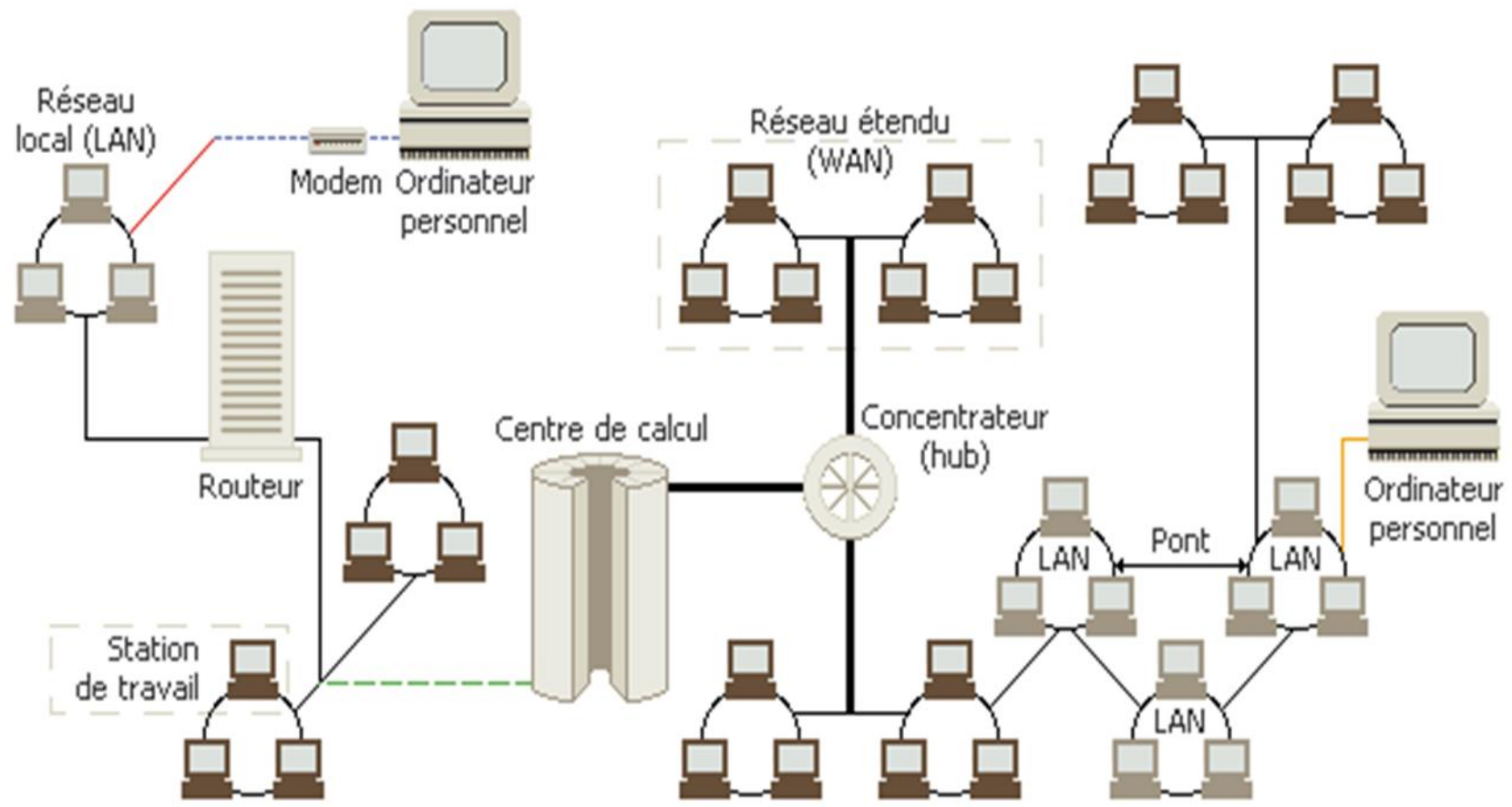


**Schéma 2 : un ordinateur personnel desktop**

**source** : encarta 2004



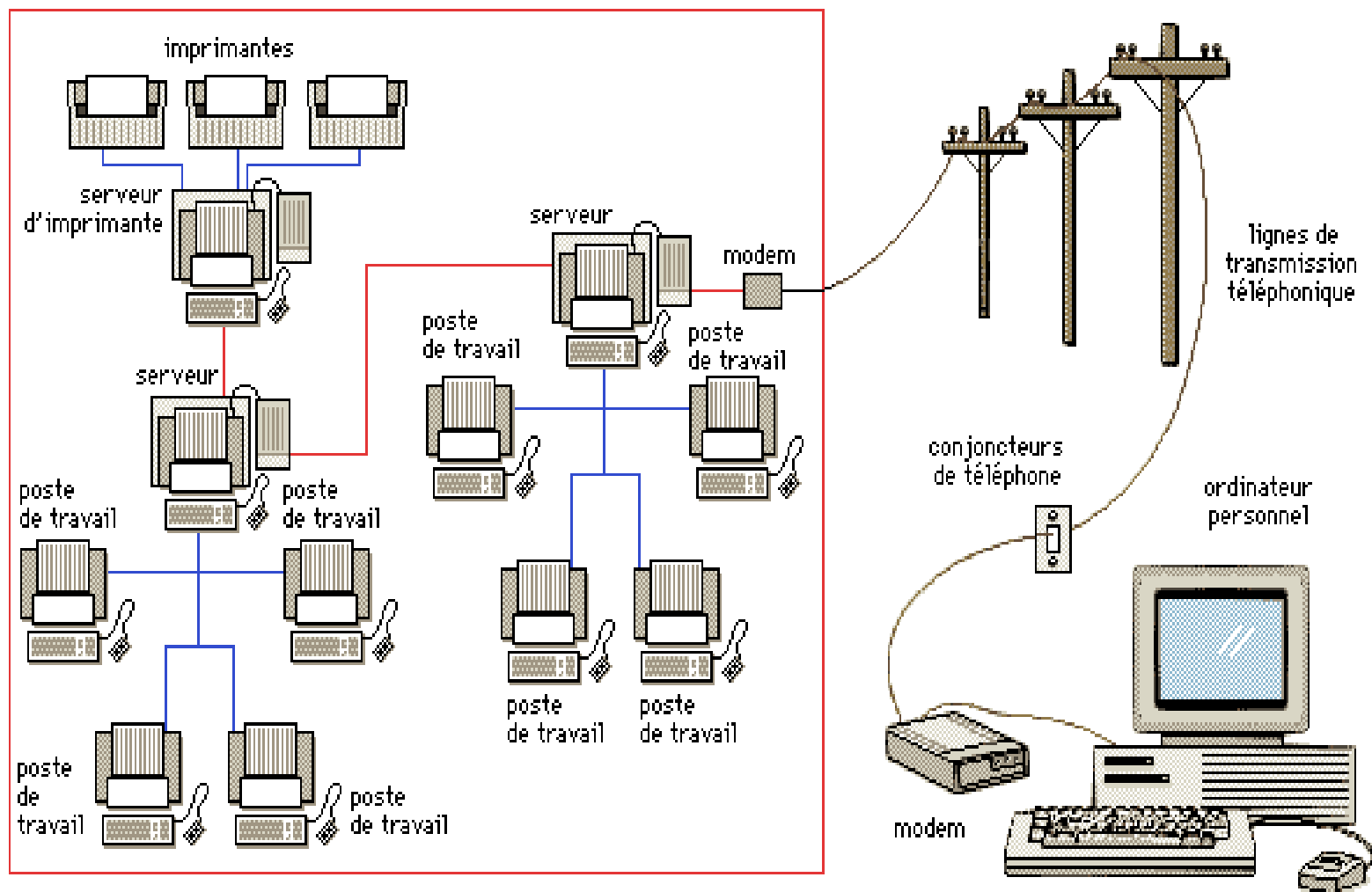
SOURCE : encarta 2004 **SCHEMA D'UN SUPERCALCULATEUR CRAY-1**



Encyclopédie Encarta, © Microsoft Corporation. Tous droits réservés. Ethernet — Ligne T1 — Ligne dédiée

SOURCE ACARTA2004

**SCHEMA D'UN RESEAU INFORMATIQUE SANS TELETRAVAIL**



Encyclopédie Encarta, © Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

SOURCE ACARTA2004

**SCHEMA : UN RESEAU INFORMATIQUE POUR TELETRAVAIL**

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTE DES ABREVIATIONS .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>1. Contexte</b> .....	1
2. Problématique.....	3
3. Objectifs et proposition de recherche .....	6
3.1. Objectifs de recherche .....	6
<b>3.2. Propositions de recherche</b> .....	6
4. Intérêt de la recherche .....	7
5. Méthodologie de la recherche.....	7
6. Plan du travail.....	7
PREMIERE PARTIE : LE TELETRAVAIL : UNE ORGANISATION DE TRAVAIL EN QUÊTE D'INTEGRATION DANS LES ENTREPRISES .....	9
.....	10
CHAPITRE 1. LES ENJEUX DU TELETRAVAIL POUR L'ORGANISATION.....	10
SECTION 1. Cadre conceptuel et développement historique du télétravail .....	10
1.1. Cadre conceptuel et développement historique du télétravail .....	10
1.1.1. Cadre historique du télétravail.....	10
1.1.2. LE TÉLÉTRAVAIL, PHÉNOMÈNE POLYMORPHE .....	11
1.2. Télétravail et environnement pour l'entreprise : quel mariage ?.....	12
1.2.1. Avantages du télétravail .....	12
<b>A) Le gain de productivité, d'espace et la flexibilité du travail</b> .....	12
1- Des gains de productivité .....	12
2- Des gains en termes d'espace.....	12
<b>B) Adaptation de l'entreprise dans un environnement hostile et la flexibilité du travail</b> ....	13
1-L'adaptation de l'entreprise dans un environnement hostile.....	13
2-La flexibilité du travail.....	13

C- Sociabilité et la modernité de l'organisation .....	14
1 - La sociabilité de l'organisation .....	14
2- Le caractère moderne de l'organisation .....	14
1.2.2. Inconvénients du télétravail .....	15
A- Mesurer et contrôler le temps .....	15
B- Manager le télétravail .....	15
C- Utilisation des équipements professionnels .....	15
SECTION 2. DU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL A SON POSITIONNEMENT .....	16
2.1. DES ÉLÉMENTS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL .....	16
Tableau 1: Stratégies de flexibilité .....	17
2.2. TÉLÉTRAVAIL : ENTRE MYTHE ET RÉALITÉ .....	21
CHAPITRE 2 : LE TELETRAVAIL, UN NOUVEAU MODE DE REGULATION DE LA FLEXIBILISATION ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	23
Section 1. Le télétravail : de la flexibilisation des entreprises à la mesure des répercussions .....	23
1.1. Le télétravail, support de la flexibilisation des entreprises .....	23
1. 2. La mesure des répercussions du télétravail en matière d'organisation du travail .....	26
Section 2. Fonctionnement du télétravail dans l'entreprise .....	30
2.1. Exigences pour la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise .....	30
2.1.1. Etude technique bien approfondie .....	30
a- La réalisation du bilan coûts ou avantages .....	30
b. L'état des lieux .....	31
2.1.2. Gestion saine des ressources humaines .....	31
a. La maîtrise de la gestion à distance des télétravailleurs par les dirigeants .....	31
b. L'instauration d'un climat de confiance .....	31
2.2. La télématique .....	32
2.2.1. Outils de communication du télétravail .....	32
a. Les outils de communication relatifs à la communication orale .....	32
DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES DE TELEPHONIE MOBILE .....	34
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE DU TRAVAIL .....	35
Section 1. Approche épistémologique de la recherche .....	35
1.1. Approche d'investigation et outils de collecte des données .....	35
1.1.1. Approche d'investigation .....	35
1.1.2. Instruments de recherche et mesure des données .....	36
a) Les instruments de recherche .....	36
1.2. Elaboration de l'outil de collecte de données et outils d'analyse des données .....	38



1.2.1. Processus élaboration du guide d'entretien .....	38
a) -Difficultés rencontrées .....	38
b) - Les mesures.....	39
1.2.2. Processus d'analyse des données recueillies sur le terrain .....	40
a) - Le tirage général de l'ensemble de la description.....	40
b) - La reconnaissance des unités de signification qui émergent de la description .....	40
c)- Approfondissement du sens du contenu du matériel par le développement et du contenu des unités de signification.....	40
d)- Synthèse des développements des unités de signification et description de la structure du phénomène.....	40
1.3. Echantillonnage .....	41
Section 2. Présentation de ses entreprises .....	42
2.1. L'entreprise publique de téléphonie : LA CAMTEL .....	42
2.1.1. Le fonctionnement de la CAMTEL.....	42
1- Les missions de la CAMTEL .....	42
2- Les services offerts et offres spéciales.....	42
2.1.2. L'organisation et les infrastructures .....	43
1-L'organisation .....	43
2- Les infrastructures .....	43
2.2. L'entreprise privée de téléphonie : la Mobile Téléphone Networks .....	45
2.2.1. Le fonctionnement de MTN Cameroun.....	45
1- Les missions .....	45
a- Les services d'appel .....	45
b- Les services de communication.....	46
c- Les services pratiques.....	46
d- La messagerie et data .....	46
2.2.2. L'organisation et les infrastructures .....	47
1- L'organisation .....	47
2- Les infrastructures .....	47
CHAPITRE IV. LES FREINS A L'INTEGRATION DU TELETRAVAIL DANS LE SYSTEME ORGANISATIONNEL DU TRAVAIL DE CAMTEL ET DE MTN CAMEROUN .....	48
SECTION I - Problème à l'origine de la non intégration du télétravail dans l'entreprise.....	48
1.1. LA carence d'adaptation organisationnelle aux T.I.C et le manque d'équipement de la télématique .....	48
<u>Tableau 2</u> : Analyse portant sur la présence d'ordinateurs et accessoires de communications à distance. ....	48
<u>Tableau 3</u> : Analyse portant sur l'extension du réseau Internet.....	49

1.2.	L'ignorance du télétravail.....	49
	<u>Tableau 4</u> : Analyse portant sur l'existence du télétravail.....	49
	<u>Tableau 5</u> : Analyse portant sur la présence d'installations des outils de communication entre bureau et domicile .....	50
	<u>Tableau 6</u> : Analyse portant sur la formation requise pour télétravailler et le manque de Ressources Humaine.....	51
1.3.	Manque de confiance des dirigeants envers les employés.....	52
	<u>Tableau 7</u> : Analyse portant sur le contrôle des employés dans l'entreprise .....	52
	<u>Tableau 8</u> : Analyse portant sur le contrôle des employés hors de l'entreprise.....	53
	<u>Tableau 9</u> : Analyse portant sur l'autonomie des employés .....	53
1.4.	Absence d'un cadre juridique .....	54
	<u>Tableau 10</u> : Analyse portant sur la définition des droits et obligations du télétravailleur .....	54
	<u>Tableau 11</u> : Analyse portant sur les dispositions relatives aux conditions d'exercice du télétravail .....	55
Section 2. Recommandations pour l'adoption du télétravail.....		55
2.1.	Recommandations d'ordre interne à l'entreprise.....	55
2.1.1.	Orienter la stratégie vers le marché et l'utilisateur .....	55
2.1.2.	Former collectivement les porteurs d'handicaps .....	56
2.1.3.	Prôner l'accès aux compétences .....	56
2.1.4.	Favoriser les contacts sociaux et la confiance .....	57
2.2.	Recommandations d'ordre externe à l'entreprise .....	58
2.2.1.	Définir une politique pour le marché du travail.....	58
2.2.2.	Elaborer un cadre juridique .....	58
CONCLUSION .....		60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		62
ANNEXES .....		68
TABLE DES MATIERES.....		79