

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES,

ET DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE

**En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Spécialité : Marketing des services

THEME

***L'implémentation du télétravail au sein d'une
entreprise de télécommunication :
Cas Djezzy***

Présenté par :

Mr.AIT KACI AZZOU Amine

Sous la direction de :

M^{elle}. DAHLAB Ania

Présenté devant un jury composé de :

Président : Mr SEDIKI Abderrahmane MMA UMMTO

Examineur : Mr AKKOUL Jugurta MAB UMMTO

Rapporteur : M^{elle} DAHLAB Ania MAB UMMTO

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force et le courage pour accomplir ce travail

*Je remercie chaleureusement **Melle DAHLAB Ania** qui m'a encadré, accompagné et orienté tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que **Mr HAMLAOUI Yamine** Responsable*

Achat au sein de Djezzy

*Je remercie aussi mon **chère frère Amar** ainsi que **Mr SAIDI***

***Belaid** de m'avoir aidé à réaliser ce modeste travail*

Enfin je tiens également à exprimer ma gratitude aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail

AITKACIAZZOU Amine

Dédicaces

*Je dédie ce mémoire à ma chère mère, pour son soutien et son
encouragement*

*A la mémoire de mon père décédé trop tôt, qui m'a toujours
poussé et motivé dans mes études*

A mon frère, et mes deux sœurs

Et ma tante Nadia

A tous les membres de ma famille et à tous mes amis

AITKACIAZZOUAmine

Liste des figures

Figure 1: les principaux réseaux sociaux 2020	20
Figure 2 : les étapes essentielles à la mise en place d'une bonne stratégie digitale	30
Figure 3: avantages et inconvénients du télétravail	47
Figure 4 : les principales politiques d'incitation au télétravail à l'intention des employeurs et des travailleurs.....	52
Figure 5: Organigramme général de Djezzy	60
Figure 6: pourcentage des entreprises par secteur.....	66
Figure 7 : l'organisation des entreprises	66
Figure 8: l'impact de la crise sanitaire sur l'activité global	68

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques d'une stratégie digitale	24
Tableau 2 : les entreprises ayant répondu à l'enquête.....	65
Tableau 3: cartographie des parties prenantes	71
Tableau 4: métiers compatible au télétravail.....	72
Tableau 5 : axes de communication pour chaque partie prenante.....	76
Tableau 6: planning d'implémentation	79
Tableau 7 : questionnaire interne de DJEZZY	81
Tableau 8: résultat d'implémentation du télétravail.....	82

Liste abréviation

- Web	- WORD WID WEB
- SEO	- Search Engine Optimization
- SEA	- Search Engine Advertising
- QRC	- Quick Response Code
- NFC	- Near Field communication
- KPI	- Key Performance Indicator
- TIC	- Les Technologies de l'information et de la communication
- TT	- Télétravail
- SST	- La sécurité et la santé au travail
- OMS	- Organisation mondiale de la Santé
- BIT	- Bureau international du Travail
- OTA	- Optimum Telecom Algérie
- SUT	- service universel de télécommunication
- CCIO	- chambre de commerce et d'industrie d'Oran
- CCIAE	- cercle de commerce et d'industrie algéro-espagnole
- ASCAME	- l'association des chambres de commerce et d'industrie de la méditerranée
- SteerCo	- STEERING COMMITTEE (comité d'organisation)
- RH	- Ressources humaines

Sommaire

Introduction Générale.....	7
Chapitre I : Aspects conceptuels du marketing digital.....	10
Introduction au chapitre I	11
Section1 : la naissance et le développement du digital	12
Section 2 : les leviers d'action du marketing digital	17
Section 3 : les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale	24
Conclusion du chapitre I.....	31
Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises	32
Introduction au chapitre II	33
Section 1 : généralité sur le télétravail	34
Section 2 : avantages et inconvénients du télétravail	41
Section 3 : télétravail durant la pandémie Covid-19	48
Conclusion du chapitre II	56
Chapitre III : Implémentation du télétravail Au sein de Djazzy	57
Introduction au chapitre III.....	58
Section 1 : Historique et présentation générale de l'entreprise DJEZZY.....	59
Section 2 : plan d'action de DJEZZY pour assurer la continuité des opérations pendant la pandémie	64
Section 3 : Le télétravail au sien de Djazzy : implémentation et évaluation des premiers résultats.....	74
Conclusion du chapitre III	84
Conclusion générale	85

Introduction générale

Un nouveau phénomène est apparu depuis quelques années en Algérie et partout dans le monde, la concurrence des entreprises numériques bouleverse les modèles d'affaires, et les dirigeants n'ont guère le choix, l'heure est à la transformation digitale et de BIG-data, cette révolution a bouleversé les modèles traditionnels du marketing établis depuis un siècle.

On parle encore aujourd'hui de marketing digital, mais nous sommes convaincus que dans quelques années nous parlerons du marketing sans aucune précision supplémentaire, car inclure du digital sera une évidence.

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont considérablement progressé en améliorant la productivité grâce à l'émergence de nouvelles technologies, non seulement pour leurs outils de productions ou de services, mais aussi pour les moyens de communications numériques, même si cette révolution s'est faite à petit pat, l'impact reste extraordinaire

Aujourd'hui toutes les avancées technologiques nous offrent une multitude d'opportunités à explorer pour les entreprises mais aussi pour les employés. Les entreprises leader ont fondamentalement changé leur façon de travailler, de gérer leurs ressources et ainsi leur organisation.

Au début des années 1990 et 2000, la mondialisation des télécommunications, réseaux de données et Internet a propulsé le monde des affaires vers une nouvelle ère, aujourd'hui cette réalité est derrière nous et l'ambition des entreprises et d'accélérer la digitalisation afin de créer de la valeur en utilisant ces technologies modernes pour devenir plus efficaces et productifs que jamais dans divers domaines d'activité, même si certains domaines d'activités nécessitant de nombreuses interactions humaine(médecins, ingénieurs, avocats, directeur...etc.) reste inchangés. Il n'en reste pas moins qu'une flexibilité géographique a permis à un grand nombre d'entreprise de non seulement délocaliser leur production, mais aussi de pouvoir déplacer leurs bureaux, en créant des HUB principalement pour les fonctions supports (supply Chain& logistique/HR/Finances etc.) Afin d'optimiser les ressources et créer des synergies qui permettrons de réduire d'une manière substantiel les couts indirectes voir d'exploitations.

1. La problématique

Au vue de ce que nous avons décrit plus hauts, nous estimons avoir mis en évidence nos motivations quant au choix du thème de cette modeste recherche qui sera axée

principalement sur le marketing digital et l'implémentation du télétravail au sein d'une entreprise de télécommunication.

A l'issue de la démarche que nous avons adoptée nous espérons et tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quel est L'enjeux du télétravail pour les entreprises à l'ère de la digitalisation cas Djezzy ?

Dans la perspective d'apporter des éléments de réponses concrets à notre problématique, notre rayon de recherche se résume à répondre à l'ensemble des interrogations que nous citerons ci-après :

- *Comment le télétravail peut contribuer au maintien de l'activité principale de l'entreprise ?*
- *De quels outils une entreprise dispose pour implémenter efficacement le télétravail ?*
- *Par quel moyen pouvons-nous évaluer l'efficacité du télétravail ?*
- *Quelle sont les facteurs clés de succès d'une bonne implémentation du télétravail ?*

2. Hypothèses de travail

Par ailleurs, notre démarche aura pour aboutissement la confirmation ou l'infirmerie des deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : le télétravail comme meilleur alternative pour faire face a la pandémie covid-19 au sein de Djezzy
- **Hypothèse 2** : l'implémentation du télétravail conduit les entreprises de télécommunication à être plus performantes en matière de réduction de couts.

3. Intérêt de la recherche

Cette étude a suscité notre intérêt pour trois principales raisons :

- Un thème d'actualité. La pandémie mondiale « covid-19 » et les enjeux pour faire face et maintenir l'activité des entreprises.

- L'importance du marketing digital dans les entreprises de télécommunication
- La conduite du changement aux seins des entreprises

4. La démarche méthodologique de recherche

Pour accomplir le présent travail de recherche, notre méthodologie de travail s'est fixée sur les techniques d'investigation suivante :

Premièrement une recherche bibliographique via différents ouvrages et autres documents, dans le but de constituer une partie dédiée aux concepts théoriques nécessaires à la compréhension du sujet.

Deuxièmes, l'étude descriptive mettra en lumière les pratiques du digital au sein de l'entreprise de télécommunication et les étapes d'implémentation du télétravail et l'impact de ce dernier sur les pratiques de l'employé, l'environnement ainsi que la société.

5. Structure du travail

Le présent travail sera divisé en 3 chapitres de 3 sections chacune, suivant le plan ci-dessous :

Dans le premier chapitre , nous allons donner un aperçu sur le marketing digital ainsi que les leviers d'actions qu'il offre, puis on s'intéressera aux étapes de l'implémentation d'une stratégie de marketing digital au sein d'une entreprise.

Dans le second chapitre, nous allons mettre la lumière sur le télétravail de manière générale, par la suite nous allons parler sur les différents avantages et inconvénients du télétravail, pour enfin finir sur la pratique du télé travail en période de pandémie mondiale.

Dans le dernier chapitre qui sera dédié au cas pratique, avec en premier lieu une présentation du groupe Djezzy, plus un petit résumé de la situation sanitaire en Algérie et son impact sur les entreprises pour enfin parler de l'implémentation du télétravail au sein du groupe et du résultat réalisé

Chapitre I : Aspects conceptuels du marketing digital

Introduction au chapitre I

Le marketing est une discipline qui nécessite d'être constamment à l'écoute de son environnement. Avec le développement des moyens numériques et notamment d'internet ; le marketing a connu et connaît encore une phase de changement. Aujourd'hui internet est un canal de vente, de communication, d'échange et d'information

L'accélération du progrès technologique et le développement du web, terminaux mobiles, objets et systèmes connectés offre de nouvelles opportunités digitales au profit des entreprises. Ce progrès impacte directement le modèle traditionnel du marketing et pousse les entreprises vers l'adoption d'un nouveau marketing intégrant la dimension digitale.

Section1 : la naissance et le développement du digital

La digitalisation ou transformation numérique a fait émerger de nouveaux supports de communication et d'optimisation pour la gestion d'entreprise, avec pour finalité une croissance d'activité.

1. Définition du digital

Le mot digital provient du mot anglais «digit» qui veut dire chiffre et signifie «numérique» ; le numérique est un traitement d'information. Les outils du numérique qui permettent de traiter cette information de nos jours sont : les ordinateurs, les téléphone Smartphones, les tablettes et les smart tv, avant nous étions à l'époque analogique (tv, radio et magnétoscope), aujourd'hui nous sommes à l'époque numérique (pc, Smartphone, TV écran plat HD), le changement de l'analogique à la numérique est appelé numérisation.

L'apparition des téléphones tactiles avec les premiers IPHONE de Steve Jobs a été un vrai déclencheur de la révolution.

2. Définition de la digitalisation

La digitalisation est une suite logique de l'évolution technologique et plus particulièrement d'Internet et de l'informatique.

Désormais, tout peut se traiter en ligne et c'est le principe même de la digitalisation.

Pour définir cette opération, on peut dire qu'il s'agit d'un procédé qui vise à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants.

La transformation digitale existe depuis l'arrivée d'internet.

Ainsi, le courrier a été remplacé par l'e-mail, les magasins par les boutiques en ligne et les salons par les forums web.

La digitalisation ne s'arrête pas là. De nos jours, elle comprend également le paiement électronique, les réseaux sociaux ou encore les caisses automatiques. Ce processus est tellement fréquent que l'on peut affirmer que la société se transforme grâce au numérique.¹

¹ <https://junto.fr/blog/digitalisation/> consulté le 03/12/2020 à 23h40

3. Historique et développement du digital

Internet a vu le jour en 1961 avec la théorie de transmission des données de Léonard KLEINROCK « découpage des données informatiques lors de leur transmission » Ces données peuvent être transmises en discontinu et être reconstituées par le récepteur. Ce sera la méthode employée pour les données transmises par Internet, comme un message électronique : celui-ci est découpé, envoyé par morceaux qui passent par des voies différentes et rassemblé par le récepteur.¹

En 1967 l'application du premier ordinateur connecté est à « l'ARPANET » l'ancêtre d'internet qui est né dans les années 90. A partir de là, la croissance de réseau informatique composé de milliers de milliers de connexion ne va cesser de s'accroître exponentiellement et ses fonctionnalités vont devenir illimitée.

Depuis la démocratisation d'internet dans les années 2000 par la WORD WID WEB (la toile mondiale) une nouvelle façon de vivre à vue le jour en l'espace de moins d'une vingtaine d'années on est passé de 100 millions d'internaute à plus d'un milliard, nous comptons de nos jours la France comptait 52.8 millions connectés ² dans la moitié quotidiennement

Nous arrivant aujourd'hui à un web 2.0 qui : « est une évolution du web vers plus de simplicité et d'interactivité ». Cela permet aux internautes de devenir tous acteurs de la toile, d'interagir de créer des contenus et les partager en créant notamment le Web Social ³

Tout est fait dans la vie pour que le web prenne une place indispensable (course en ligne, moyens de communication, réservation de billets etc.), c'est devenue un support qui facilite plus vite dans son fonctionnement le monde du digital. En effet la majorité sont connectés grâce aux nouveaux outils mobiles tel que le Smartphone, devenue un instrument de communication incontournable. Ce dernier permet à une personne d'être connectée partout et en tout temps avec le monde entier.

Les entreprises et organisations ont compris l'intérêt d'être présent sur la toile et l'utiliser comme support de communication digitale

« Internet est à la fois un canal d'info, un lieu d'échange et un circuit de distribution »

¹ <https://rsscmclairam.wordpress.com/2010/03/18/leonard-kleinrock> consulté le 05/12/2020 à 00h20

² <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1071394-nombre-d-internautes-en-france/> consulté le 05/12/2020 à 00h40

³ [Gualida Habib, 2013, les outils de la communication en ligne](#) consulté le 05/12/2020 à 00h55

4. Les avantages de la digitalisation

- la digitalisation au sens large du terme permet de développer des opportunités dans tous les secteurs, et cela à travers différents points
- la notion de distance n'existe plus, l'information peut voyager instantanément et n'est pas contrainte par une zone géographique
- l'information et les contenus dématérialisés peuvent toucher un plus grand nombre de personnes et sans réel limite
- la collaboration entre personnes, les contenus partageables et modifiables en temps réel pour permettre de travailler sur un même projet bien plus facilement
- L'autorisation de tâches répétitives permet une meilleure optimisation de temps de travail pour atteindre un résultat donné
- La digitalisation permet aussi de limiter les erreurs, en effet il est plus facile de détecter les anomalies et les corriger

5. La mise en place d'une digitalisation réussie en entreprise

5.1 Les outils de la digitalisation

5.1.1 Les sites internet

Aujourd'hui, le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoie le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés.

Un site web est l'ensemble des pages web et des ressources inter reliées entre elles par des liens hypertextes, auxquelles l'internaute peut accéder par une adresse web appelée Url, le tout enregistré sous le même nom de domaine. Un site web ou site internet englobe des textes et multimédia, il est hébergé sur un serveur web, auquel on peut accéder à travers le réseau internet ou intranet.¹

Une page web peut être définie comme étant l'ensemble des documents html structurés, stockés sur un serveur connecté au réseau mondial qu'est internet, cette dernière contient pour son essentiel du texte, que l'on enrichit et accompagne d'images, de vidéos animation, de liens reliant la présente page à d'autres pages web.

¹ <https://www.taktildcommunication.com> consulté le 10/12/2020 à 22h25

Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet. L'optimiser et le rendre le plus performant possible n'est pas une chose simple, il faut faire appel à un spécialiste.

Voici quelques exemples de points cruciaux à prendre en compte :

- Adapter l'utilisation à l'audience
- Optimiser l'expérience utilisateur
- Utiliser des outils de tracking pour comprendre comment les utilisateurs le parcours
- Pousser les visiteurs à vous contacter sans leur forcer la main.

5.1.2 Les applications mobiles

La navigation sur téléphone portable dépasse le temps de navigation sur ordinateur. Il est donc naturel que la digitalisation passe aussi par le Smartphone. Que ce soit pour nos employés ou nos clients, il est en effet possible de concevoir une interface mobile pour récolter et faire remonter plus rapidement les informations de nos collaborateurs, mais aussi pour rester à proximité de nos clients à travers le téléphone mobile. Différentes options s'offrent alors à nous, il est possible de développer une application mobile ou un site internet adapté aux mobiles.¹

5.1.3 Les logiciels métiers

Les logiciels métiers sont devenus une brique incontournable pour maîtriser et accélérer son développement.

Un logiciel métier spécifique est un logiciel développé pour répondre à un besoin spécifique dans une organisation donnée (entreprise, association, ...). Le logiciel est réalisé sur-mesure selon un cahier des charges précis.

5.1.4 Newsletters

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite leur intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds,... seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

¹[https:// www.alphdlivees.com/digitalisation/](https://www.alphdlivees.com/digitalisation/) consulté le 10/12/2020 à 22h50

5.1.5 Landing page

La landing page, appelée également page d’atterrissage ou page de destination, désigne la page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur un lien (lien commercial, lien email, lien lié à un bandeau publicitaire, etc..).

L'optimisation de la landing page est une problématique transversale du marketing digital car elle concerne la plupart des leviers marketing digitaux. Il s'agit d'un élément très important des campagnes car elle conditionne la transformation d'un simple cliqueur en prospect plus ou moins qualifié ou voire même en client.¹

¹ <https://www.definitions-marketing.com/> consulté le 10/12/2020 à 23h05

Section 2 : les leviers d'action du marketing digital

1. Concept et levier du marketing digital

Selon Laurent FLORES¹ « le terme **marketing digital** fait référence à la promotion de marques et de produits de consommateurs, grâce à l'utilisation de l'ensemble des médias et points de contact digitaux ». Même si le marketing digital a de nombreuses similitudes avec le marketing internet, il va au-delà puisqu'il s'affranchit du seul point de contact internet pour l'ensemble des médias digitaux, en incluant par exemple le mobile (sms ou application) ou la télévision interactive comme canal de communication.

L'expression **marketing digital** tente donc de regrouper l'ensemble des outils interactif digitaux au service du marketeur pour promouvoir des produits et services, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisées avec les consommateurs.

2. Le webmarketing

Le web marketing regroupe l'ensemble de technique marketing et publicitaires utilisées sur internet, l'application de ces techniques via le canal web permet de générer de la notoriété, du trafic et des ventes. Parmi les principales techniques du webmarketing, on peut citer :

2.1 E-mailing

L'E-mailing est un outil à intégrer dans un dispositif de communication global. Il permet au chef de produit de rationaliser son budget, créer du lien avec sa cible et l'adresser de façon régulière². L'E-mail intervient à toutes les étapes du cycle de vie du client.

C'est aussi un outil particulièrement adapté aux stratégies multi canal :

- Prospection de nouveaux clients.
- Création de trafic vers un site internet.
- Relance d'internautes ayant visité un site.
- Relance d'internautes ayant abandonné un panier sans aller au bout du processus d'achat.
- Accéder à l'historique des achats d'un internaute, accès à certaines promotions.
- Fidélisation.

¹ Laurent Florès « mesurer l'efficacité du marketing digital », Dunod, paris, 2012

² <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie> consulté le 07/12/2020 à 22h45

22 Le référencement naturel (Search Engine Optimization)¹

L'optimisation des moteurs de recherche de base (SEO) est fondamentale et essentiel pour l'entreprise. Le SEO consiste à organiser et structurer le contenu d'un site internet en définissant la liste des mots clés que l'entreprise souhaite privilégier en fonction de son activité et ce dans le but d'améliorer les chances que le site soit trouvé par un moteur de recherche comme Google, Yahoo ou Bing et par conséquent une meilleure visibilité auprès des internautes.

23 Le référencement payant (Search Engine Advertising)

« Le SEA consiste à positionner son site dans les moteurs de recherche en contrepartie d'un paiement. »². En d'autres termes c'est le référencement marketing d'un site qui consiste à acheter des mots clés pour que les annonces en rapport avec le site de l'entreprise puissent apparaître lors de la saisie des mots clés payés dans la catégorie liens sponsorisés des moteurs de recherche. C'est une technique qui est complémentaire au référencement naturel (SEO)

24 L'affiliation

L'affiliation est un levier du marketing digital, c'est un partenariat entre un affileur (annonceur) et un affilié (webmaster éditeur). Cette technique consiste à promouvoir sur Internet, une marque, un produit ou un site web, par l'intermédiaire de bandeaux publicitaires placés sur des sites éditeurs, dits affiliés. La plate-forme d'affiliation quant à elle intervient en tant qu'intermédiaire entre les affiliés et les annonceurs. Elle joue le rôle de prestataire technique, de gestionnaire de la relation affilié/affileurs et de tiers de confiance.

25 Display web 10

Le display désigne la publicité sur le support Internet avec achat d'espaces et insertion d'éléments graphiques ou visuels déclinés sous plusieurs formats (skyscraper, bannières, pavé, habillage de page, ...). Les campagnes display ont en général deux types d'objectifs : soit de la performance où l'indicateur pertinent sera le nombre d'interaction clics (inscriptions, achats, visites) soit du branding ayant pour but d'offrir de la visibilité à une marque, un produit ou un service.

26 Newsletter

Le terme de newsletter désigne généralement un e-mail à vocation commerciale envoyé selon une fréquence régulière ou irrégulière à des prospects ou clients abonnés. Le contenu de la newsletter est publicitaire et/ou d'information. C'est l'un des principaux canaux

¹ <https://www.yakaferci.com/seo-referencement/> consulté le 08/12/2020 à 23h05

² <http://www.leonard-rodriguez.com/blog/search-marketing/seo-search-marketing/definition-sem-seo-sea-smo> consulté le 08/12/2020 à 23h50

d'interaction sur internet entre l'entreprise et ses prospects et il est souvent intégré dans la stratégie webmarketing.

3. Le social marketing

Selon Frédéric CAVAZZA¹ « le social marketing désigne les outils et pratiques permettant d'identifier et d'analyser les conversations ainsi que de participer et d'initier des interactions sociales au sein des communautés ». Ces outils permettent d'optimiser et de promouvoir les activités d'une entreprise sur les réseaux sociaux dans le but de développer la notoriété de son portefeuille de marque, gérer sa e-réputation et créer du trafic. Parmi les principales techniques du social marketing, on trouve :

3.1 Social listening

C'est l'activité d'écoute (d'une entreprise ou d'une marque le plus souvent) des internautes présentes sur les médias sociaux (site de microblogging, forum, réseaux sociaux numérique...etc.)

Elle permet de cerner la situation actuelle, quantifier et comprendre les mécanismes d'influence et d'identifier les tendances de consommation.

L'écoute est l'étape première du social listening mais l'essentiel de l'activité consiste à extraire l'information utile de la masse de bruit inutile, puis d'exploiter ces éléments au profit de la communication de la marque et de la construction de stratégie digital de l'entreprise.

3.2 Brand content

Le brand content ou contenu de marque se définit comme la production de contenu sur la marque, produit directement par la marque à des fins de communication publicitaire et d'image. Avec le digital le brand content se réinvente et permet aux marques d'entretenir une nouvelle relation avec les consommateurs.

3.3 Médias sociaux

Selon Frédéric CAVAZZA² « les médias sociaux désignent un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur internet ou en situation de mobilité ».

¹ <https://fredcavazza.net/tag/médias-sociaux/page/2/> consulté le 10/12/2020 à 23h10

² Frédéric CAVAZZA, Consultant en social media et e-commerce
<https://fredcavazza.net/page/2/> consulté le 10/12/2020 à 00h30

Chapitre I : Aspects conceptuels du marketing digital

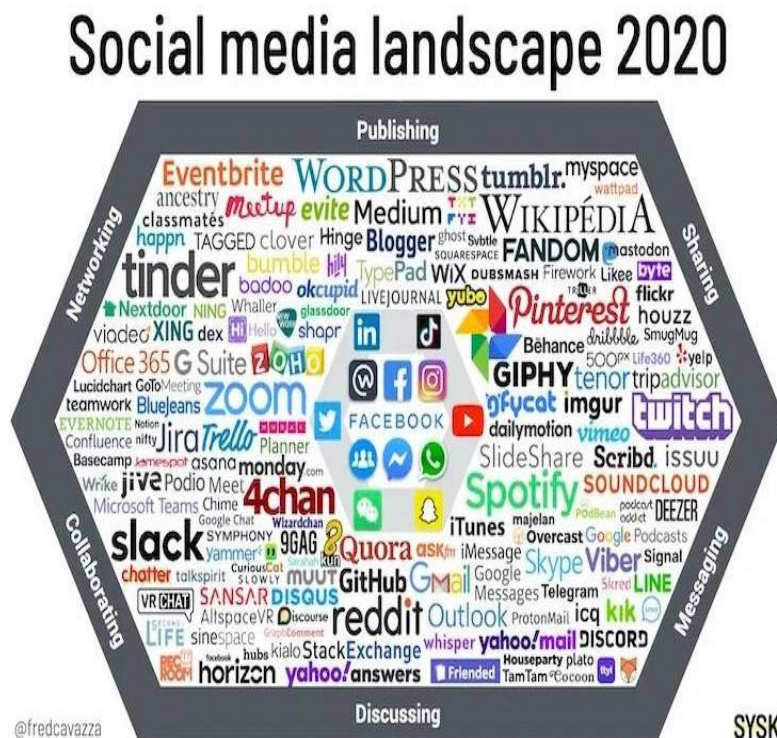
Les médias sociaux incluent les réseaux sociaux ainsi que les blogs, forums, les plateformes. L'utilisation des médias sociaux répond aux objectifs de notoriété, référencement, engagement et de trafic.

3.4 Réseaux sociaux

Dans le cadre d'une approche marketing, le terme de réseaux sociaux désigne généralement l'ensemble des sites internet permettant de se constituer un réseau d'amis ou de connaissances professionnelles et fournissant à leurs membres des outils et interfaces d'interactions, de présentation et de communication. Le succès d'audience des principaux réseaux sociaux en a fait des supports marketing et publicitaires.

Frédéric CAVAZZA dresse le panorama ci-dessous regroupant les principaux réseaux sociaux en fonction de leur utilité :¹

Figure 1: les principaux réseaux sociaux 2020



Source : <https://fredcavazza.net/2020/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2020/>

¹ <https://fredcavazza.net/2020/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2020/> consulté le 10/12/2020

35 Communautés

Elle désigne les groupes humains ou réseaux sur lesquels l'entreprise s'appuie pour créer sur les réseaux sociaux la réputation d'une marque, la dissémination des valeurs de son produit ou de son activité. Ces personnes se réunissent autour de hobbies ou de centre d'intérêt communs, échangent et interagissent sur les réseaux sociaux spontanément ou à l'initiative d'une entreprise (communauté de marque, de site).

36 Conversation

Le marketing de conversation crée des interactions entre la marque/l'entreprise et ses clients, grâce aux médias sociaux, aux forums et aux blogs. Il consiste à converser et interagir avec les internautes en vue d'humaniser la marque et de bâtir une communauté de fidèles facilement transformable en consommateurs, puis en prescripteurs et ce en échangeant avec eux et en répondant en temps réel à leur questions et en partageant leur contenu.

37 Le marketing mobile

Le marketing mobile est une composante du marketing digital, il regroupe l'ensemble des actions marketing réalisées sur les terminaux mobiles (Smartphone, tablette,...etc.) qui répondent aux objectifs marketings de notoriété, d'acquisition et de fidélisation. Parmi les principales techniques du marketing mobile, on peut citer :

3.7.1 Email mobile

L'email mobile connaît une très forte croissance grâce à l'arrivée des terminaux mobiles. En effet plus de 38% des e-mails dans le monde sont lus sur des smart-phones ce qui modifie profondément le monde de consommation du média internet. Il est donc essentiel pour l'efficacité des campagnes e-mailing sur mobile d'être lisible sur ces nouvelles plateformes en adaptant le contenu au format responsive.

3.7.2 Search mobile

Le référencement mobile est l'activité qui vise à optimiser le positionnement et la visibilité de contenus spécifiquement adaptés à la consultation sur des téléphones mobiles. Il concerne donc l'optimisation du référencement naturel des versions mobiles des sites web, mais également la visibilité des applications mobiles sur les moteurs de recherche ou places de marchés spécialisés

3.7.3 Display mobile

Le display mobile désigne la publicité sur téléphone mobile via l'insertion de bannières publicitaires sur les versions mobiles des sites ou à partir d'applications de type i Phone ou Android.

3.7.4 QRC (Quick Response Code)

QR code est l'acronyme de Quick Response Code ou code barre 2D. Le QR code est un tag lisible par les téléphones portables qui peut donner lieu à de nombreux usages marketing et publicitaires. Le QR code peut être notamment utilisé sur des contenus presse, des affiches ou un packaging.

La lecture d'un QR code à partir d'un téléphone portable permet d'accéder directement à une page web ou un autre contenu normalement optimisé pour l'accès mobile. Son utilisation permet de donner accès à des informations complémentaires, des contenus audio ou vidéo, de participer à un jeu-concours ou même de réaliser un achat à partir de son téléphone mobile.

3.7.5 Réalité augmentée

C'est une technique qui permet de superposer des éléments 2D ou 3D du monde virtuel sur la vision du monde réel. En termes de marketing les possibilités sont sans limites que ce soit au niveau du produit/service ou au niveau du branding.

Cette technologie s'intègre dans notre environnement pour superposer des images de synthèse à notre perception de la réalité en temps réel et ce au travers de supports visuels tels que les tablettes, smartphones mais aussi des lunettes comme les GLASS de Google. On retrouve des cas d'application de réalité augmentée notamment dans le secteur du jeu vidéo, la mode, les réseaux sociaux.

3.7.6 Near Field communication (NFC)

Le sigle signifie Near Field Communication ou communication en champ proche. C'est une technologie de communication sans fil à courte portée qui permet d'échanger des informations, une extension de la technologie RFID. Les possibilités d'application de cette technologie sont multiples en marketing mobile, elle permet aux consommateurs de vivre une expérience mobile riche, interactive et engageante soit dans un magasin, dans des lieux publics et même sur le packaging des produits.

3.7.7 SMS

Ou Service de Message Court, message court de moins de 160 caractères envoyé sur un téléphone mobile. On parle de minimessage, de message texte, de mailing SMS ou encore de texto. L'intégration du sms dans les campagnes de marketing mobile permet de développer la marque mais aussi de conquérir de nouveaux clients.

3.7.8 Cloud

Le cloud désigne l'ensemble des services de Cloud Computing permettant de stocker sur des serveurs distants tout type de contenu (vidéos, logiciels, images et documents). Ce contenu sera accessible par la suite depuis n'importe quel terminal (smartphone, tablette, pc...etc.)

3.7.9 Géo localisation

C'est la détermination de la localisation géographique précise d'un individu. Cette technologie développée avec les smartphones et téléphones Android permet de déterminer la position du consommateur dans le but de lui transmettre des informations ciblées et personnalisées.

3.7.10 Paiement mobile

Le paiement mobile représente une alternative aux moyens traditionnels. Le paiement se fait via un terminal mobile avec ou sans contact et ce en utilisant les technologies NFC, QR ou bien le SMS.

Section 3 : les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale

1. Définition de la stratégie digitale

Une stratégie digitale est un plan d'action sur les supports digitaux, c'est-à-dire internet (site, webmarketing, réseaux sociaux...) et mobiles pour arriver à des objectifs globaux sur la marque / l'entreprise. La stratégie digitale s'inscrit dans le plan de communication d'une entreprise.

Les objectifs d'une stratégie digitale peuvent être variés. Il peut s'agir d'augmenter sa visibilité internet pour se faire connaître, d'augmenter le trafic sur un site web pour avoir de nouveaux clients, de promouvoir un nouveau produit, d'augmenter le taux de conversion d'un site e-commerce... Les objectifs sont à définir dans un premier temps, ils détermineront la mise en place de la stratégie (cible, message, support...).¹

2. Caractéristique d'une stratégie digitale

L'intégration entre les canaux digitaux et traditionnels est une dimension essentielle de la stratégie digitale². Une stratégie digitale efficace doit avoir les caractéristiques suivantes (voir le tableau ci-dessous) :

Tableau 1 : Caractéristiques d'une stratégie digitale

Caractéristiques d'une stratégie digitale
1. Etre alignée sur la stratégie d'affaire, avec des priorités convergentes et des initiatives coordonnées (par exemple sur des périodes glissantes de trois ans)
2. Préciser les objectifs en nombre de prospects (on parle de leads pour désigner des prospects qualifiés) et en volume d'affaire générés par les médias digitaux
3. Etre alignée sur la stratégie d'affaire, avec des priorités convergentes et des initiatives coordonnées (par exemple sur des périodes glissantes de trois ans)
4. Préciser les objectifs en nombre de prospects (on parle de leads pour désigner des prospects qualifiés) et en volume d'affaire générés par les médias digitaux
5. Etre cohérente avec le profil des prospects et des clients de l'organisation qui utilisent les canaux digitaux
6. Définir une proposition de valeur attractive et compétitive aux yeux de ces prospects et Clients
7. Préciser le mix de communication en ligne et hors ligne pour attirer les cibles sur les médias détenus par l'organisation et les modalités de contact sur l'ensemble des autres Médias
8. Accompagner les clients tout au long de leur parcours (de la simple considération à l'achat) et de leur cycle de vie (du statut de prospect à celui d'ambassadeur, en passant par celui de nouveau client ou de client fidèle).
9. Etre alignée sur la stratégie d'affaire, avec des priorités convergentes et des initiatives coordonnées (par exemple sur des périodes glissantes de trois ans)

Source: DAVE CHAFFEY Marketing digital "5eme edition, Fiona Ellis-Chadwick page 11

¹ <http://www.com-edit.com/blog/strategie-digitale.html> consulté le 15/12/2020 à 21h40

² Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick Marketing digital 5eme édition page 11

3. Les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale

Une stratégie digitale réussie passe en effet par une planification minutieuse, la création des idées qui supportent la plateforme, le design et mise en place de la plateforme, l'engagement de la cible ainsi que l'évaluation et l'optimisation de la plateforme. Ces étapes sont relayées comme suit :

3.1 La planification

La planification est une étape cruciale du processus. Elle constitue le point de départ de toute stratégie digitale et doit donc être menée méticuleusement. Durant cette étape, on s'intéresse à l'analyse de l'audience visée, l'analyse de la marque pour ensuite définir les objectifs derrière la plateforme.

3.1.1 L'analyse de l'audience

Les outils digitaux mettent les personnes au centre de toute décision. Le marketing, pour sa part a pour fondement la nécessité de bien étudier la cible à laquelle l'entreprise s'adresse. Dès lors, bien connaître l'audience s'avère une nécessité pour l'organisation qui souhaite élaborer une stratégie de marketing digital. La connaissance de cette audience passe par la détermination de ses caractéristiques sociodémographiques, géographiques et psychosociologiques mais aussi par l'identification des ambassadeurs de la marque, influenceurs et leaders d'opinion. L'audience peut dépasser les consommateurs pour concerner également les partenaires de l'entreprise.

3.1.2 L'analyse de la marque

Communiquer avec son audience nécessite de bien connaître sa marque en premier lieu. Une analyse en profondeur de la marque s'avère donc nécessaire. Cette analyse s'intéressera, entre autres paramètres, au marché dans lequel opère la marque, ses concurrents, ses forces et faiblesses, son positionnement, son identité, sa communication antérieure et sa perception par l'audience.

3.1.3 La définition des objectifs

Une fois les analyses de l'audience et de la marque faites, le marketeur digital doit définir les objectifs qu'il souhaite atteindre à travers sa stratégie digitale. Durant ce stade, les objectifs relèvent plus de l'ordre du générique que du spécifique.

L'agence digitale Red Ant propose de regrouper les objectifs visés selon quatre catégories : ¹

- *La construction et l'amélioration de la notoriété ainsi que la création de la demande*
- *L'orientation du consommateur vers les points de vente*
- *L'éducation du consommateur et la proposition d'offres spéciales*
- *L'amélioration des processus via une communication raisonnée.*

Ces objectifs doivent supporter bien évidemment la stratégie globale de l'entreprise ainsi que sa stratégie de marketing et de communication.

3.2 La création :

Après avoir analysé la marque ainsi que son audience et fixé les objectifs visés, l'étape suivante sera la création de la plateforme digitale à travers le choix des leviers à adopter, la mise en place d'indicateurs de performance et la budgétisation du dispositif choisi

3.2.1 La sélection des leviers digitaux

Comme mentionné dans la première partie, chaque levier digital sert à un objectif particulier. L'interaction entre ces différents leviers permet, quant à elle, de créer l'expérience digitale globale que l'audience va vivre. Le choix des dits leviers doit donc se faire avec précaution en prenant en considération la personnalité de la marque, son audience, les objectifs visés et le budget consacré à l'élaboration de la stratégie digitale. Cette étape s'intéressera également à la définition du type de plateforme digitale voulu. Pour rappel, le choix pourrait être effectué parmi trois principaux types de plateformes qui sont : la plateforme de communication, la plateforme relationnelle et la plateforme commerciale.

3.2.2 La budgétisation de la plateforme choisie

La budgétisation de la plateforme désirée permet d'affiner la sélection des leviers digitaux choisis. Elle guide également l'allocation des ressources et renseigne sur le retour sur investissement espéré.

3.2.3 La mise en place d'indicateurs de performance

Afin de surveiller l'évolution de la stratégie digitale, la mise en place d'indicateurs de performance (KPI) est essentielle. Les indicateurs de performance dépendent directement des objectifs visés et peuvent prendre la forme de données rationnelles comme la fréquence

¹ Mortimer, Daniel J (2010). Planning and managing a digital strategy .Royaume-Uni : Red Ant . p8

d'achat par exemple ou de données plus conceptuelles telles que le taux d'engagement. Les indicateurs utilisés le plus souvent sont : le retour sur investissement, le nombre d'achats effectués, le nombre d'actions complétées, le taux de rebond, le nombre de pages visitées, ...etc.

33 Le design et la mise en place d'une plateforme

Cette étape concerne la mise en place technique de la plateforme digitale. Nous traiterons ici du design créatif, du design de l'expérience utilisateur et de la rédaction du contenu.

3.3.1 Le design créatif

Les moyens digitaux mettent les éléments graphiques au centre de l'expérience de l'utilisateur. Un design mal conçu qui néglige le chemin de conversion du consommateur ainsi que ses habitudes de navigation le fera vite fuir. Mais le design ne s'arrête pas à l'aspect esthétique des leviers choisis, il concerne également le respect de la charte graphique de l'organisation et la facilité d'accès à ces leviers. Quatre éléments doivent être considérés alors : ¹

- **L'accessibilité** : elle concerne les barrières qui pourraient empêcher l'utilisateur d'accéder au levier. Ces barrières pourraient être relatives à la technologie comme l'obsolescence de la technologie utilisée par exemple ou au consommateur comme son incapacité à lire.
- **l'aptitude a l'utilisation** : désigne la facilité d'utilisation du levier par le consommateur.
- **La recherche** : désigne la facilité de pouvoir trouver le levier en utilisant un moteur de recherche. Certaines technologies, non reconnues par les moteurs de recherche, rendent le référencement dans les résultats naturels de recherche difficile, voire impossible.
- **La découvrabilité** : indique comment le levier tire profits des médias sociaux pour qu'il soit partageable et facile à découvrir.

3.3.2 Le design de l'expérience utilisateur

Le design de l'expérience utilisateur concerne la manière dont un utilisateur emploiera la plateforme digitale. L'expérience utilisateur doit s'appuyer sur la convention standard (lien

¹ Tokes, Rob & Quirk Team (2008). E-Marketing: the essential guide to digital marketing .s.l : e-marketing. P88

hypertexte, pincé pour zoomer ...) tout en essayant de proposer une approche originale. L'expérience de l'utilisateur peut être améliorée en analysant le chemin parcouru par un internaute pour se rendre d'un point A à un point B. D'autres techniques permettent également d'améliorer cette expérience telle que le suivi, lors de la navigation, du pointeur de la souris ou des mouvements des yeux

3.3.3 La rédaction du contenu de la plateforme

La rédaction du contenu que va véhiculer la plateforme est importante à deux égards : elle permet tout d'abord de soutenir l'image et le positionnement que la marque veut communiquer. La rédaction joue également un rôle dans le référencement des leviers dans les résultats fournis par les moteurs de recherche. Dès lors, la marque doit aligner sa communication digitale sur celle offline .Il est nécessaire que le discours et le ton utilisés soient cohérents quel que soit le canal utilisé, classique ou digital. La rédaction du contenu se doit également d'être persuasive pour inciter le consommateur à réaliser l'action souhaitée, l'utilisation des «call to action » est particulièrement recommandée. Comme les consommateurs, sur internet ont tendances à scanner le texte au lieu de le lire, la rédaction se doit d'être concise et de mettre en avant les idées clés sous forme de tirets, de mots en gras ou soulignés. Afin d'améliorer son classement dans le référencement naturel, l'utilisation de mots clés pertinents que les consommateurs associent à la marque, au produit ou aux concurrent est préconisée.

34 L'engagement de la cible :¹

Comme le souligne l'agence digitale *Red Ant*, l'engagement de la cible nécessite sept actions : la construction du message, la communication du message, le suivi des réponses de l'audience au message véhiculé, l'engagement avec l'audience ayant répondu au message et le suivi de leurs réponses futures, l'évaluation du succès du message, l'élaboration d'un compte-rendu et la révision du message.

3.4.1 La construction du message

Comme mentionné auparavant, la construction du message doit être cohérente avec le ton adopté par l'organisation dans sa communication.

3.4.1.1 La construction d'un plan de contact

Cette étape s'intéresse à la fréquence de communication du message à l'audience. Les moments de communication doivent être planifiés de manière à ce que le plus grand nombre possible relevant de l'audience puisse consulter le message et interagir avec. La fréquence de

¹ Mortimer, Daniel J «Planning and managing a digital strategy» Royaume-Uni: Red Ant. 2010, p36

communication doit assurer à la marque une interaction régulière avec son audience sans pour autant être intrusive. Notons que la fréquence de communication dépend également du levier choisi.

3.4.1.2 La communication du message

La transmission du message doit prendre en considération l'objectif derrière ledit message. Ainsi le choix du levier par lequel le message sera véhiculé, sera énormément influencé par la visée de ce message. Notons également que le même message doit être adapté selon les possibilités techniques offertes par le levier sélectionné : la structure du message supporté par un tweet différera largement de celle adoptée par un e-mail par exemple

3.4.1.3 Le suivi des réponses de l'audience au message véhiculé

Le suivi des réponses constitue un fondement du marketing digital qui prône l'interaction avec l'audience et la mesure de cette interaction. L'interaction peut être réactive mais également proactive. Le suivi des réponses se fait selon deux approches : quantitative et qualitative. L'approche quantitative s'intéresse au nombre d'interactions avec l'audience alors que l'approche qualitative passe en revue la qualité des interactions et analyse leurs contenus

3.4.1.4 L'engagement avec l'audience

L'engagement avec l'audience constitue la partie centrale du circuit de l'engagement puisqu'elle permet l'interaction avec elle et donc l'échange de valeur. L'échange avec l'audience se doit d'être personnalisé autant que possible tout en respectant les lignes directrices tracées par la marque

3.4.1.5 L'évaluation et l'optimisation du processus

Afin de garantir la pérennité de la plateforme digitale créée, une évaluation de sa capacité à supporter les objectifs prédéterminés et l'affinement de la stratégie mise en place sont primordiaux. Trois principaux points sont à surveiller lors de cette étape : l'optimisation financière, l'optimisation de la conversion et l'optimisation de l'engagement

3.4.1.6 L'optimisation financière

Il s'agit ici de maximiser le retour sur investissement .L'analyse de la performance financière se fait par rapport aux objectifs fixés auparavant et ce par levier.

3.4.1.7 L'optimisation de la conversion

Cette étape s'intéresse au pourcentage de personnes ayant effectué une action désirée par rapport au nombre total de personnes ayant interagi avec un levier donné. Généralement, le type d'action privilégié par les marketeurs digitaux est la réalisation de l'acte d'achat.

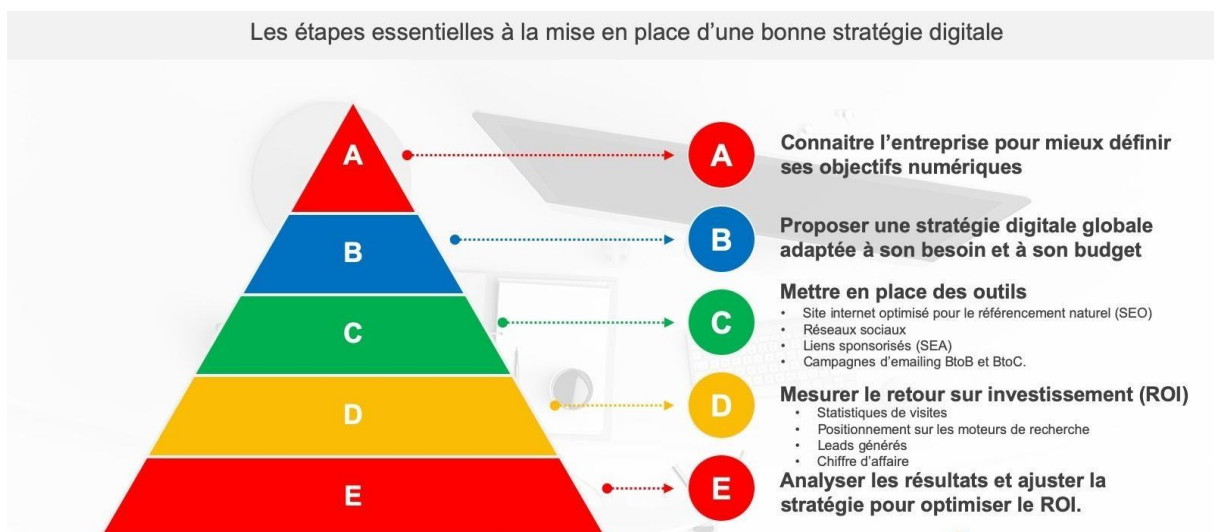
Ainsi, l'analyse portera sur le chemin de conversion et le pourcentage d'échec (rebond) dans chaque étape dudit chemin afin d'apporter les corrections nécessaires.

3.4.1.8 L'optimisation de l'engagement

Cette phase s'inscrit dans la continuité du circuit d'engagement, elle passe par l'évaluation du succès du message, l'élaboration d'un compte rendu et la révision du message.

- **L'évaluation du message** permet d'orienter les autres éléments du circuit d'engagement. L'évaluation régulière a pour mission de déterminer si le message véhiculé à travers un levier digital donné a de l'écho auprès de l'audience. Elle se fait en comparant les objectifs fixés aux résultats réalisés pour faire ressortir un éventuel écart et relever les raisons du succès ou de l'échec du message à concrétiser les objectifs poursuivis.
- **L'élaboration d'un compte rendu** : L'élaboration d'un compte rendu a pour objectif de regrouper les évaluations des messages et des interactions avec l'audience, et ce pour tous les leviers utilisés. Il permet de donner une vision plus globale sur la capacité des leviers utilisés et des messages communiqués à atteindre les objectifs visés. L'interaction entre leviers doit être également couverte par cette analyse.
- **La révision du message** : Le but de cette étape est la remise en cause des messages communiqués à la lumière des constats relevés lors de l'élaboration du compte rendu

Figure 2 : les étapes essentielles à la mise en place d'une bonne stratégie digitale



Source : Olivier Delpy « Mise en place d'une stratégie digitale réussie » disponible sur : <https://ingenieweb.digital/mise-en-place-dune-strategie-digitale-reussie/> consulté le 27/03/2021 à 10h30

Conclusion du chapitre I

Grâce au développement rapide et continu des techniques et outils digitaux, les entreprises doivent intégrer au bon moment et de la bonne manière la dimension digitale.

Le marketing digital vise à tirer profit des opportunités du web en développant des mécanismes qui permettent l'identification des leviers digitaux pertinents afin de construire des stratégies répondant à l'objectif marketing et stratégies globaux.

Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises

Introduction au chapitre II

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont considérablement progressé en améliorant la productivité. Grâce à l'émergence de nouvelles technologies. Non seulement pour leurs outils de productions ou de service, mais aussi pour les moyens de communications numériques. Même si cette révolution s'est faite à petit pat, l'impact reste extraordinaire.

Le téléphone et le fax ont significativement amélioré l'efficacité et la qualité du travail. Aujourd'hui toutes les avancées technologiques nous offrent une multitude d'opportunités à explorer pour les entreprises mais aussi pour les employés. Beaucoup d'entreprises leaders ont fondamentalement changé leur façon de travailler, de gérer leurs ressources et ainsi leurs organisations.

Au début des années 1990 et des années 2000, la mondialisation des télécommunications, réseaux de données et Internet a propulsé le monde des affaires vers une nouvelle ère. Aujourd'hui cette réalité est derrière nous et l'ambition des entreprises et d'accélérer la digitalisation afin de créer de la valeur en utilisant ces technologies modernes pour devenir plus efficace et productif que jamais dans divers domaines d'activité.

Même si certains domaines d'activités nécessitant de nombreuses interactions humaines (médecins, ingénieurs, avocats, directeurs ... etc.) restent inchangés. Il n'en reste pas moins qu'une flexibilité géographique a permis à un grand nombre d'entreprise de non seulement délocaliser leur production, mais aussi de pouvoir déplacer leurs bureaux,

Section 1 : généralité sur le télétravail

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, les entreprises cherchent à développer de nouvelles stratégies 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.

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. Le télétravail fait habituellement référence au fait de travailler à distance du siège principal de l'employeur, en utilisant une connexion internet.

1. Les Technologies de l'information et de la communication

La mondialisation de l'économie et la mise en réseau des hommes et des organisations sont deux facteurs qui ont poussé les entreprises à mettre en place des techniques informatiques novatrices afin d'augmenter leur productivité¹. Dans le domaine de l'organisation du travail, un des impacts les plus importants des technologies de l'information et de la communication est sans doute l'émergence du télétravail. L'apparition de nouveaux modèles d'interaction et de communication et leur capacité à simuler de réelles conditions de travail ont fermement contribué à la mise en œuvre du travail à distance².

L'informatique ubiquitaire, en particulier les dispositifs utilisant le réseau sans fil, a conduit à des changements organisationnels importants et a activement participé au renforcement des pratiques de télétravail en rendant les employés joignables en tout lieu et à tout moment aboutissant finalement à un décroisement de l'organisation³.

Les télétravailleurs sont dorénavant capables de communiquer tout en étant en déplacement ou hors des bureaux de l'entreprise⁴. Mais les enjeux de ces progrès technologiques sont déterminants au niveau humain. Les salariés se trouvent désormais au centre d'un réseau de communication différent qu'ils doivent apprendre à utiliser, et acquièrent alors de nouvelles responsabilités qu'ils sont

¹ BOBILLIER-CHAUMON, Marc-Éric. « Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain* », 2003, p. 161

² DESBARATS Isabelle. « Entre la protection des salariés et la performance de l'entreprise ». la gestation d'un droit français du télétravail. Les Cahiers de droit, 2013, vol. 54, no 2-3, p. 337.

³ DELEUZE Gilles, 1990, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », Pour Parlers, Les Editions de Minuit, p240.

⁴ FERNANDEZ, Valérie, GUILLOT, Caroline, et MARRAULD, Laurie. « Télétravail et travail à distance équipé ». Revue française de gestion, 2014, no 1, p. 101.

amenés à assumer¹. Les impacts d'un tel dispositif, d'un point de vue individuel, sont assez conséquents : les travailleurs se voient dans l'obligation de garantir ces nouvelles responsabilités à une organisation qui exige déjà beaucoup d'eux.

De plus, ces nouvelles technologies finissent par donner naissance à un « pouvoir en réseau » qui transforme indéniablement les modes de supervision et de contrôle au sein de l'entreprise². En effet, les TIC imposent aux télétravailleurs de rester connectés à tout moment, même en-dehors des horaires classiques, et en tout lieu qu'il soit approprié ou non. C'est cette connectivité permanente, effaçant toute frontière spatiotemporelle, qui pousse certains salariés à devenir totalement dépendants ; se sentant alors contraints de devoir répondre aux demandes de leur dirigeant à n'importe quel moment de la journée pour leur prouver leur engagement et leur loyauté. L'autonomie, vendue comme un avantage considérable du télétravail, force les employés à s'impliquer et s'engager de plus en plus pendant que ceux-ci perdent toute notion de temps et d'espace laissant place uniquement au travail³.

2. Historique

L'individualisation, la flexibilité et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie des nombreux concepts qui caractérisent le monde du travail actuel. C'est dans ce contexte de transformation du travail que s'est développé, principalement de manière informelle, le télétravail⁴.

Historiquement, le travail à distance est apparu à deux reprises dans le monde du travail.

Entre 1975 et 1989, le télétravail était considéré comme un projet technologique permettant de réaliser une activité professionnelle en-dehors de l'entreprise et de limiter les dépenses d'énergie dans les déplacements professionnels. Mais l'avènement de ce nouveau concept est arrivé trop tôt, les technologies n'étaient pas encore suffisamment développées et la priorité était d'assurer la protection de l'information. Le télétravail est alors considéré

¹ LÉCHEVIN, J.-P., LANOE, Dominique, et LE JOLIFF, Gérard. « Vivre les «nouvelles technologies»: perception et vécu de la charge de travail et de l'organisation du travail. Travail et emploi » (Paris), 1993, no 56, p. 4-18.

² LECLERCQ-VANDELANNOITTE, Aurélie et ISAAC, Henri. « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne ». *Systemes d'information management*, 2013, vol. 18, no 2, p. 13.

³ IBID P.20.

⁴ TASKIN, Laurent, *et al.* « Le télétravail en manque de régulations. Regards économiques », 2006, vol. 37, p. 1-14.

comme un échec¹. C'est dans les années 1990 que le travail à distance voit réellement le jour en étant considéré comme la réponse à la croissance économique et à l'évolution des techniques de l'information et de la communication. En effet, la combinaison de l'évolution des TIC et la diminution des coûts a littéralement changé les règles. L'expansion d'internet a considérablement contribué au développement des pratiques de télétravail. Désormais, il n'est plus envisagé comme un projet technologique mais comme un outil utile aux salariés désireux d'une autonomie dans leur gestion de travail².

Il ne fait ainsi aucun doute que l'intensification des technologies de l'information et de la communication, tout comme l'envie éprouvée par les organisations de rendre leurs employés autonomes sont à l'origine du développement du télétravail. Il représente une organisation de travail qui implique une activité à distance de l'entreprise en l'absence physique du superviseur chargé de contrôler l'activité du télétravailleur.

3. Définition du concept : télétravail

Parmi de nombreuses tentatives de définition du télétravail, celle de Taskin attire notre attention :

« Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC »³.

Cette définition met en évidence des composantes essentielles : la notion de délocalisation, l'absence de visibilité directe ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ces trois concepts sont régulièrement repris par les auteurs pour définir le phénomène de télétravail. Celui qui nous intéresse davantage dans ce mémoire est l'opportunité qui est donnée aux salariés d'effectuer leur activité professionnelle en dehors de l'entreprise tout en restant en contact avec son supérieur hiérarchique ; engendrant tout de même l'impossibilité de supervision directe mettant à mal le rôle du manager dans sa relation avec son subordonné. Dans ce sens, Taskin (2006) explique que

1 DAMBRIN, Claire. « How does telework influence the manager-employee relationship ». Revue internationale de développement et de gestion des ressources humaines, 2004, vol. 4, no 4, p. 358.

2 DAMBRIN, Claire. « How does telework influence the manager-employee relationship ». Revue internationale de développement et de gestion des ressources humaines, 2004, vol. 4, no 4P. 370.

³ TASKIN, Laurent, et al. « Le télétravail en manque de régulations. Regards économiques », 2006, vol. 37, p. 1-14.».

certaines recherches tentent d'intégrer les dimensions de contrôle et d'autonomie dans le domaine du travail à distance.

Selon Pontier (2014)¹, les salariés vont potentiellement pouvoir exercer leur activité n'importe où, tout en restant en contact permanent avec leur dirigeant. En effet, à l'heure actuelle, le terme « télétravail » est souvent utilisé pour désigner des personnes qui travaillent en-dehors des bureaux de l'employeur (à leur domicile, dans des bibliothèques, des chambres d'hôtel, chez les clients, à bord d'un train ou d'une voiture et bien d'autres endroits encore) à l'aide de liaisons de télécommunication². De plus, ce dispositif de travail est généralement envisagé comme un privilège et fait parfois même l'objet de plaisanteries. Certains individus considèrent cette opportunité comme une occasion de se livrer à des activités non-professionnelles voire domestiques. Il est un fait que le télétravail offre des possibilités de flexibilité mais plusieurs incertitudes sont prononcées quant à la manière dont ces possibilités vont être employées³.

Le travail à distance représente bien plus qu'un accord formel ou informel entre employeur et employé, stipulant que le salarié peut désormais travailler en dehors de l'entreprise. Il exige un changement dans les pratiques de gestion, de supervision du travail, de contrôle et d'autonomie. Les relations verticales et horizontales doivent être reconsidérées à la lumière de cette nouvelle organisation professionnelle. Le télétravail est devenu une réponse aux préoccupations sociétales et organisationnelles. Toutefois, il n'est pas une solution garantie : si sa mise en place n'est pas prévue et conçue avec la prise en compte des éventuelles limitations qui entourent son utilisation, il peut s'avérer plus dévastateur que rentable. Le travail à distance reste tout de même un avantage concurrentiel pour attirer et retenir les employés.

3.1 Définition du cadre législatif

Afin d'aborder le point sur la réglementation du Télétravail, et dans l'absence de textes légaux Algérien dans le code du travail ; nous avons pris comme benchmark le marché français de l'emploi. Pour cela nous allons passer en revue les critères et lieu de travail, la mise en place d'une politique de télétravail ainsi que l'évolution des lois qui régissent cette pratique.

¹ PONTIER, Monique. « Télétravail indépendant ou télétravail salarié », quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014, no 1, p. 31.

² MELLO Jeffrey, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4):247.61.

³ FELSTEAD, Alan, JEWSON, Nick, et WALTERS, Sally. Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 2003, vol. 41, no 2, p. 241-264.

32 Critères du télétravail

Le télétravail suppose donc la réunion des conditions suivantes :

- Le travail est effectué hors des locaux de l'employeur, notamment via l'utilisation de moyens tels qu'Internet ou le téléphone ;
- Le travail est effectué dans ces conditions de manière régulière, un travail réalisé occasionnellement au domicile du salarié ne conférant pas le statut de télétravailleur ;

Le salarié a donné son accord à cette forme d'organisation du travail via la signature de son contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.¹

3.2.1 Lieu de travail

Le télétravail doit simplement être accompli en dehors des locaux de l'employeur. Dès lors, il peut être effectué aussi bien au domicile du salarié que dans un autre lieu (dans un télé-centre, un café...).

3.2.2 Code de travail

Le télétravail est encadré par la loi, qui impose des obligations tant au salarié qu'à son employeur. Le point sur la législation applicable à un mode d'organisation du travail qui se développe de plus en plus en France.

Encadré au début par la loi du 22 mars 2012 et l'article L1222-9 du Code du travail, le télétravail régulier devait faire l'objet d'une mention spéciale dans le contrat de travail ou à défaut d'un avenant au contrat. La pratique pouvait également être bordée dans le cadre d'un accord collectif.²

Le régime juridique du télétravail est inscrit dans le Code du travail a été modifié en profondeur par la réforme du Code du travail de 2017 et l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

Désormais, le télétravail dans une entreprise sera défini dans le cadre d'un accord collectif négocié avec les syndicats ou d'une charte spécifique (article L. 1222-9 du Code du travail). Cet accord ou cette charte devra notamment prévoir les conditions de passage en

¹ Roig, Eric. "Télétravail : Définition, Loi Et Droits Du Salarié." *Droit*, Sept. 2019, droit-finances.commentcamarche.com/contents/1526-teletravail-definition-loi-et-droits-du-salarie

² Palfroy, Mathilde. "Teletravail-Que-Dit-La-Loi." <https://www.challenges.fr>, www.challenges.fr/reforme-code-travail/loi-travail-les-nouvelles-regles-du-teletravail-apres-les-ordonnances-macron_509537 consulté le 24/12/2020 à 22h25

télétravail, les modalités de contrôle du temps de travail ou encore, la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié. Pour le salarié qui serait soumis à l'ancienne loi en vigueur -et donc bénéficiant d'un avenant à son contrat de travail- la loi stipule que les règles de la charte ou de l'accord se substituent aux clauses de son contrat, sauf si le collaborateur le refuse "dans le délai d'un mois à compter de la date à laquelle l'accord ou la charte a été communiqué dans l'entreprise".¹

Un employeur ne peut pas obliger son salarié à accepter le télétravail. En dehors de circonstances exceptionnelles ou de force majeure, situations dans lesquelles le télétravail peut être considéré comme « un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés » (article L. 1222-11 du Code du travail), le refus du salarié d'accepter le télétravail ne constitue pas un motif permettant de mettre fin au contrat de travail.²

3.2.3 Demande et refus

Un salarié peut demander à travailler en télétravail. Mais l'employeur est libre d'accepter ou de refuser. Si l'employeur refuse le télétravail à un salarié alors que le poste occupé par ce dernier est éligible au télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, il doit lui fournir les raisons de sa décision. A l'inverse, un employeur ne peut pas imposer le télétravail à son salarié. Il faut que celui-ci donne son accord. Le salarié qui refuse un poste de télétravailleur ne peut pas être licencié en raison de ce refus (article L. 1222-9 du Code du travail).³

3.2.4 Condition de travail

Le télétravailleur a les mêmes droits que les autres salariés de droit commun (accès à la formation professionnelle, visites médicales au travail, participation aux élections professionnelles, etc.). Mais en raison du régime particulier applicable au télétravail, l'employeur a quelques obligations spécifiques vis-à-vis de son salarié.⁴

¹ Palfroy, Mathilde. "Teletravail-Que-Dit-La-Loi." <https://www.challenges.fr>, 22/12/2020 à 23h15 www.challenges.fr/reforme-code-travail/loi-travail-les-nouvelles-regles-du-teletravail-apres-les-ordonnances-macron_509537.

² IBID

³ Roig, Eric. "Télétravail : Définition, Loi Et Droits Du Salarié." Droit, Sept. 2019, droit-finances.commentcamarche.com/contents/1526-teletravail-definition-loi-et-droits-du-salarie

⁴ IBID

3.2.5 Matériel et équipement

L'employeur peut prendre en charge les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, ce qui implique notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements (téléphone, internet, ...), communications et outils, ainsi que de la maintenance de ceux-ci. Mais cette prise en charge n'est plus une obligation depuis la réforme du Code du travail. L'accord collectif ou la charte sur le télétravail dans l'entreprise peut toutefois imposer ce remboursement par l'employeur.

Afin de prévenir certains abus, l'employeur doit informer le salarié des restrictions éventuelles concernant l'usage du matériel mis à sa disposition ainsi que des sanctions encourues en cas de non-respect de ces règles.¹

3.2.6 Temps de travail et horaires

Le télétravail permet au salarié de bénéficier d'une grande liberté quant à l'organisation de son temps de travail. Pour autant, la législation sur la durée du travail et les règles concernant le décompte d'éventuelles heures supplémentaires doivent être respectées. L'employeur peut donc contrôler le temps de travail de son salarié. Les modalités de ce contrôle sont précisées dans l'accord collectif ou la charte sur le télétravail.²

3.2.7 Entretien annuel

Le Code du travail impose à l'employeur d'organiser au moins un entretien par an avec le salarié en télétravail. Celui-ci est sensé porter notamment sur les conditions d'activité du salarié ainsi que sa charge de travail.³

3.2.8 Accident du travail

Si un accident survient sur le lieu pendant les horaires du télétravail, cet accident est présumé être un accident du travail. A charge pour l'employeur de démontrer que cet accident était sans lien avec l'exécution du travail.⁴

3.2.9 Location

Afin d'avertir son propriétaire, il est conseillé au télétravailleur qui loue son logement d'adresser une demande d'autorisation d'exercer une activité professionnelle au domicile, en précisant que son activité exclut toute réception de clientèle ou de marchandises quelconques.

¹ Roig, Eric. "Télétravail : Définition, Loi Et Droits Du Salarié." Droit, Sept. 2019, droit-finances.commentcamarche.com/contents/1526-teletravail-definition-loi-et-droits-du-salarie

² IBID

³ IBID

⁴ IBID

Section 2 : avantages et inconvénients du télétravail

1. Avantages du télétravail :

1.1 Sociaux :

1.1.1 Optimisation et gestion Temps de travail et personnel et budget

En adoptant le TT en tant qu'organisation de travail il augmente la flexibilité des RH ; réduit l'absentéisme et les retards surtout dans les villes pleines de bouchons. Elles intègrent les salariés handicapés et ceux qui ont des contraintes autres surtout s'ils ont des locaux qui ne sont pas adaptés. En cas de déménagement, elles évitent aussi le licenciement.

En conséquence ; la motivation ainsi que la compétitivité augmentent¹

1.1.2 Conciliation des responsabilités familiales et rapport social

Selon une enquête par questionnaire fermé menée au Québec en 1999 auprès de quelque 500 télétravailleurs, le premier avantage évoqué par les personnes en télétravail est le fait de bénéficier d'un horaire de travail plus souple ; c'est le cas pour près d'un tiers des répondants, hommes comme femmes, et 44 % des personnes travaillant à plein temps à domicile. Vient ensuite le fait de ne pas avoir à se déplacer pour se rendre au travail (un quart), le fait d'être plus productif dans son travail (10 % pour les hommes et 4 % pour les femmes), le fait de pouvoir passer plus de temps en famille (8 % pour les femmes et 5 % pour les hommes). Les économies de frais de transport et de repas, la plus grande tranquillité et l'amélioration de la qualité de vie étaient également soulignées, mais avec des pourcentages moindres.

En conséquent le télétravailleur gagne en autonomie, il peut s'organiser à sa guise et alterner son travail et ses tâches à la maison du coup il est plus impliqué et aussi responsabilisé

Le télétravailleur dans ce contexte évite tout type de stress, celui des bouchons et de la ponctualité au travail ainsi que celui lié aux responsabilités familiales, cela lui permet d'aménager son temps de travail avec une certaine liberté.²

¹ Expert-comptable. (n.d.). Retrieved from <https://www.l-expert-comptable.com/>

² Direction générale. (n.d.). Retrieved from <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail>

1.1.3 Absentéisme et motivation

Parmi les leviers qui permettraient de prévenir l'absentéisme, le télétravail qui a une influence évidente. « Plus la part de télétravail est élevée, plus le taux d'absentéisme est faible. Et ce d'autant plus lorsque les modalités permettent au salarié de le pratiquer occasionnellement, en posant un jour de son choix. Seules 16 % des entreprises ont mis en place un accord de télétravail à ce jour : il existe encore une forte marge de progression. »¹, Automatiquement, il y a gains de productivité liés à la diminution des temps de transport ainsi qu'à la réduction de l'absentéisme²

Pour les salariés comme pour les chefs d'entreprises, il permet à la fois de développer autonomie, responsabilisation et meilleur engagement dans le travail. Les collaborateurs gagnent en autonomie et en responsabilisation, le sentiment d'appartenance à l'entreprise croît et l'engagement se renforce, en favorisant un management par objectif. 70 % des nouvelles générations se voient d'ailleurs travailler dans un tiers-lieu³

1.2 Environnementaux

1.2.1 Réduction des émissions carbone

D'un point de vue économique et écologique, le calcul est simple : le télétravail est bénéfique pour votre portefeuille et pour la planète : L'impact sur le calcul de vos émissions de CO2 liées à votre véhicule est immédiat, il est de ce fait un outil anti-pollution visuelle.

1.2.2 Réduction de la facture énergétique

Le télétravail constitue une source d'économie sur les loyers et la facture énergétique, certains bureaux n'ayant pas besoin d'être chauffés ou être équipés en source de lumières ou de matériel informatique.

1.2.3 Réduction du trafic dans les conditions climatiques extrêmes

(Canicule, orages), lors d'une tempête de neige, de verglas ou de canicule annoncés à l'avance, le télétravail est franchement la solution pour éviter de se déplacer dans ces conditions et du coup réduire le trafic.

¹ Liziard, S., KRIEGER, E., & Barry, M. Tous les modèles juridiques et pratiques pour votre entreprise.

² <https://www.netpme.fr/> consulté le 27/12/2020 à 15h30

³ <http://fr.forumviesmobiles.org/reperes/teletravail-12887> consulté le 27/12/2020 à 15h50

1.3 Economiques

1.3.1 Implication responsabilisation et motivation

Ce qui pousse les entreprises à proposer du télétravail ? Ce serait majoritairement un enjeu de politique de qualité de vie au travail : 57% des dirigeants espèrent ainsi favoriser la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle de leurs salariés. Si le travail à distance devrait peu à peu s'imposer de manière naturelle dans les entreprises, c'est « sous réserve de lever certains freins managériaux » relève Anne-Sophie Godon. Pour la directrice innovation, le télétravail représente en effet un véritable défi pour les managers, à la fois en termes organisationnels et de pratiques managériales, « d'autant plus que la taille de l'entreprise est importante. Pour que cela fonctionne, les chefs d'entreprise doivent laisser place à une autre culture », celle de la confiance, de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés.¹

1.3.2 Meilleure productivité et disponibilité des employées

En 2018, la maison est considérée comme étant le lieu où l'on est le plus productif pour travailler, selon les recherches de Jabra. Une étude internationale menée aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France a découvert que près d'un employé britannique sur trois considère que le télétravail améliore la productivité, bien que tout le monde n'y soit pas autorisé. Nigel Dunn, directeur de EMEA North pour Jabra, remarque qu'il est primordial que les employés puissent se concentrer afin d'être productifs. Ce n'est pas toujours possible dans les environnements de travail actuels, qui sont souvent ouverts et où les distractions sont nombreuses. Cela peut être un collègue qui vous pose des questions, une réunion en plein milieu de l'après-midi, ou le brouhaha inhérent à la vie quotidienne d'un bureau. De plus, les horaires stricts ne favorisent pas la productivité au travail.

Tout le monde n'est pas forcément au mieux de sa forme entre 9 h et 17 h 30. En effet, nombreuses sont les personnes préférant travailler tôt le matin ou tard le soir.²

1.3.3 Aménagement des espaces

Le télétravail est également susceptible de favoriser une réduction des surfaces nécessaires grâce à la mise en place de « bureaux partagés », attribués chaque jour en fonction des besoins

¹ Le télétravail : moins de CO2 et plus de confort ! (n.d.). Retrieved from <https://www.compteco2.com/article/pourquoi-faire-du-teletravail/>

² Télétravail. (n.d.). Retrieved from <http://fr.forumviesmobiles.org/reperes/teletravail-12887>

et de l'ordre d'arrivée des employés. Une répartition adéquate des jours de télétravail peut être favorable à une telle transformation.¹

2. Inconvénients du TT

A l'inverse, le télétravail présente des inconvénients pour l'employeur et des risques pour le télétravailleur.

21 Limites pour l'organisation

Plusieurs auteurs émettent certaines limites concernant les avantages que peuvent apporter le télétravail à l'entreprise. Force est de constater que rendre compte de la productivité du travail fourni en situation de télétravail est assez difficile. En ce qui concerne le bon fonctionnement du dispositif organisationnel, il importe que l'employeur puisse mesurer le rendement en l'absence de preuves significatives. La société doit également se préoccuper de l'esprit d'équipe qui est fortement remis en cause dans cette nouvelle structure de travail. Le choix des futures télé salariées est très important. Afin que le télétravail soit pleinement réalisé, l'entreprise doit s'assurer que les employés qui pratiquent cette forme de travail soient autodisciplinés, motivés et capables de gérer décemment les distractions potentielles qui peuvent se présenter.

De plus, l'employeur doit également s'assurer que chaque télétravailleur possède la technologie nécessaire et suffisante pour assurer à distance un travail productif. Les télétravailleurs doivent avoir accès aux programmes essentiels à la réalisation de leurs activités mais doivent pouvoir aussi communiquer aisément avec des membres de l'entreprise en cas de problème. Le matériel, les logiciels et les modes de communication utiles au bon fonctionnement du télétravail représentent une dépense importante que l'employeur doit prendre en compte. Les superviseurs ont souvent l'impression de perdre du contrôle sur le comportement et la productivité de leurs subordonnés lorsque ceux-ci pratiquent le travail à distance. C'est cette dernière limite qui est une des principales raisons pour lesquelles certains employeurs refusent d'implanter le télétravail au sein de leur entreprise.²

22 Limites pour les employés

Un premier problème important qui doit être pris en considération est le risque d'isolement du télé salarié. Le fait d'être physiquement absent diminue considérablement l'interaction entre dirigeant et subordonné. Cette perte d'interaction sociale suscite des doutes

¹ Télétravail : Une Meilleure Productivité À La Maison qu'au Bureau ? Retrieved from <https://www.forbes.fr/management/teletravail-une-meilleure-productivite/?cn-reloaded=1>

² VAYRE, Émilie. Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. Le travail humain, 2019, vol. 82, no 1, p. 1-39

chez certains managers.¹ Par conséquent, en plus de modifier les contextes sociaux, physiques et psychologiques du travail, le télétravail transforme également la dynamique de la politique de bureau en supprimant toute supervision directe du supérieur hiérarchique sur son collaborateur².

Une deuxième inquiétude qui peut être formulée autour de ce dispositif organisationnel est le manque d'information. Les télétravailleurs n'ont plus autant accès à toutes les informations importantes circulant au sein de l'entreprise tels que des nouveaux projets ou de nouveaux postes vacants. Cet éloignement peut provoquer du stress qui pourrait venir déjouer les gains potentiels de productivité du travail à distance. L'employeur prend ainsi le risque que le sentiment d'insécurité de l'employé ne devienne un effet préjudiciable du télétravail³. Pour terminer, l'équilibre vie privée et vie professionnelle qu'est susceptible d'amener le télétravail peut à l'inverse devenir un des principaux dangers. En effet, il arrive que le télétravailleur se retrouve face à un conflit travail-famille dû à un manque de gestion et d'autodiscipline. Ce problème est lié à une carence de limites entre le domicile et le travail que doivent s'imposer, dès le départ, les futurs télé salariés.

23 Un risque d'isolement social

Comme expliqué auparavant, le télétravail déstabilise les notions de temps et d'espace pour le salarié tout comme pour l'entreprise. L'activité du travail, généralement encadrée par un temps et un lieu définis, doit désormais se contenter de références devenues ambiguës. Le télétravailleur se voit alors contraint d'apprendre à se débrouiller seul en tentant de conserver un lien social avec l'entreprise mise à distance.⁴

Cette disparition du cadre spatio-temporel qui définit habituellement le travail peut provoquer un sentiment d'isolement social chez le salarié. En effet, l'absence d'un horaire fixe et la perte d'un lieu de travail personnel dans l'entreprise fragilisent le sentiment d'appartenance du travailleur à celle-ci. Cette déstabilisation amène l'individu à se sentir en

¹ CRANDALL, William et GAO, Longge. An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. SAM Advanced Management Journal, 2005, vol. 70, no 3, p. 30.

² THATCHER, Sherry MB et ZHU, Xiumei. Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. Academy of Management Review, 2006, vol. 31, no 4, p. 1076.

³ MELLO Jeffrey, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(4):247.61

⁴ BOBILLIER-CHAUMON, Marc-Éric. « Évolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité ». Le travail humain, 2003, vol. 66, no 2, p. 161.

insécurité professionnelle et accentue son sentiment d'isolement social¹. Or, comme défini par Montandreaux, « partager un espace de travail avec des collègues, un manager, avoir un espace de travail personnel, même extrêmement réduit impliquent symboliquement l'appartenance à une même structure, à une même organisation, à un même groupe de travail.

Cela ne fait aucun doute, le télétravail suscite, voire oblige, les salariés à envisager leurs relations professionnelles sous un autre angle. Bobillier-Chaumont insiste sur le fait que « délocalisé, le télétravailleur doit apprendre à la fois à occuper une nouvelle place dans l'organisation de l'entreprise et à développer de nouveaux modes de gestion et de relations dans son activité, tout en veillant à préserver sa sphère privée »²

3. Distinction vie privée et vie professionnelle

Parmi les nombreux secteurs que le télétravail a impactés, celui qui fait l'objet d'un grand nombre d'études est le domaine familial. Nous sommes effectivement face à une situation paradoxale : l'équilibre entre sphères professionnelle et familiale fait débat car il est tantôt considéré comme un avantage tantôt comme un inconvénient. Comme le dit explicitement, le télétravail, présenté comme un privilège dans la conciliation vies privée et professionnelle, met en péril la frontière qui existe entre domaine professionnel et territoire personnel.

Le salarié risque dès lors de sacrifier sa vie privée au profit de son travail. Desbarats (2013)³ rejoint Bobillier-Chaumont dans l'idée que le télétravail peut être dévoilé comme un outil de conciliation entre les deux sphères qui attire d'ailleurs bon nombre de salariés soucieux d'équilibrer les deux côtés de la balance. Néanmoins, celui-ci ne diminue guère les risques d'invasion du travail dans la sphère familiale qui ne cesse d'être décuplés par l'invasion des TIC. Il est opportun de veiller à la mise en place d'obligations patronales afin d'éviter toute atteinte à la vie privée et à la santé du travailleur. Pour pallier à d'éventuels excès touchant la vie personnelle du salarié, l'employeur a l'obligation de fixer un horaire défini durant lequel il pourra joindre le salarié afin de pouvoir distinguer dans le temps ses moments privés et professionnels.

Quant à la santé du salarié, elle devrait se vérifier via des entretiens annuels entre employeur et employé qui aborderaient ses conditions de travail mais surtout qui

¹ BOBILLIER-CHAUMONT, Marc-Éric. « Évolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité ». Le travail humain, 2003, vol. 66, no 2, p. 163.

² IBID P.182.

³ DESBARATS Isabelle, 2013, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail », Les Cahiers de Droit 54:p.337.

Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises

permettraient de déceler une éventuelle charge de travail trop importante. Nous voilà à nouveau face à une situation paradoxale : alors que c'est au domicile que la vie privée est censée être la mieux protégée, il s'avère pourtant que ce respect de la vie privée est mis en danger dès lors que le lieu du domicile est devenu le lieu de travail.

Figure 3: avantages et inconvénients du télétravail



Source : Avantages et inconvénients du télétravail, disponible sur : <https://ordiges.fr/teletravail-digitalisation-article/>

Section 3 : télétravail durant la pandémie Covid-19

L'année 2020 a bouleversé l'économie mondiale et le monde du travail dans des proportions jamais vues à ce jour. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié la nouvelle épidémie de coronavirus de pandémie; elle a exhorté les gouvernements du monde entier à prendre la situation très au sérieux et à se préparer à la première vague d'urgence sanitaire en adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national dans de nombreux pays¹. Lorsque les mesures de confinement ou de maintien à domicile sont entrées en vigueur, de nombreux travailleurs ont été invités à télétravailler à domicile, si leurs fonctions le permettaient. Les organisations où le télétravail était déjà monnaie courante et celles qui ne l'avaient jamais expérimenté auparavant ont fait de même, pavant ainsi la voie à la plus importante expérience de télétravail généralisé vue à ce jour.

Si le nombre de personnes télétravaillant à temps partiel ou à temps plein a progressivement augmenté au fil des ans², la pandémie de Covid-19 a indubitablement accéléré ce phénomène. Durant la pandémie, le télétravail s'est révélé un aspect crucial de la poursuite des activités.

Si le télétravail est généralement mis en place pour des périodes limitées (p. ex. un ou deux jours par semaine), de nombreux travailleurs sont actuellement contraints de télétravailler à temps plein pour prévenir la propagation du coronavirus. En tout état de cause, compte tenu des risques pour la santé, tous les travailleurs dont les fonctions se prêtent au télétravail – y compris les employés temporaires et les stagiaires – devraient pouvoir télétravailler pendant cette crise.³

1. Une nouvelle ère du télétravail (covid-19)

Nous expérimentons actuellement le paradigme du travail le plus inattendu de cette génération. Le monde tel que nous le connaissions s'est arrêté brusquement au début de l'année 2020. Se fondant sur les données scientifiques à leur disposition, les gouvernements ont dû prendre des mesures draconiennes pour sauver des vies. Ils étaient confrontés à un dilemme: comment protéger la vie et la santé de la population dans la durée sans causer de

¹OMS (Organisation mondiale de la santé). 2020a. Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS, point de presse sur la COVID-19, 11 mars 2020. Disponible à l'adresse

<https://www.who.int/fr/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020> consulté le 03/01/2021 à 22h15.

² Eurostat. 2018. Working from home in the EU. 20 juin. Disponible à l'adresse <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> consulté le 03/01/2021 à 22h55

³ JAUNEAU, Yves et VIDALENC, Joëlle. Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement: des différences marquées selon les professions. 2020.

Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises

dommages irréversibles à l'économie. Les mesures de distanciation physique – fermeture des écoles, arrêt de la circulation aérienne, interdiction des grands rassemblements et fermeture des lieux de travail – ne constituent que les premières mesures de lutte contre le virus et un outil pour en ralentir la propagation. Les mesures d'assouplissement des restrictions ne devraient pas mettre des vies en danger, ni provoquer une nouvelle vague de contaminations, dont certains prédisent qu'elle pourrait être pire que la première, qui a poussé les services de santé dans leurs derniers retranchements, a exercé de fortes pressions sur les travailleurs de première ligne et les a exposés à des risques considérables.

Avant la pandémie, seule une faible partie de la main-d'œuvre travaillait occasionnellement à domicile. Au sein de l'Union européenne (UE), la fréquence du télétravail régulier ou occasionnel (télétravail à domicile et itinérant confondus) variait de 30 pour cent ou plus (Danemark, Pays-Bas et Suède) à 10 pour cent ou moins (Grèce, Italie, Pologne et République tchèque). Selon les études menées sur le sujet, jusqu'à 20 pour cent des employés aux Etats-Unis travaillaient régulièrement ou occasionnellement à domicile ou dans un autre lieu, 16 pour cent au Japon et seulement 1,6 pour cent en Argentine¹.

Entre janvier et mars 2020, alors que la pandémie de Covid-19 s'est répandue dans le monde, tous les gouvernements ont successivement invité les employeurs à fermer leur établissement et, si possible, à proposer le télétravail à temps plein à leurs travailleurs. Ces derniers, tout comme les employeurs, ont eu très peu de temps pour se préparer à ce bouleversement, initialement prévu comme solution temporaire de courte durée, mais qui dure maintenant depuis des mois.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour décider si des fonctions peuvent être effectuées à distance. La proportion des emplois qui se prêtent au télétravail détermine le nombre d'employés qui peuvent travailler à domicile pendant la pandémie, et réduire ainsi la transmission du virus dans la collectivité. Deux études récentes (Hatayama et al., 2020; BIT, 2020h) traitent des possibilités de télétravail dans des pays au niveau de développement économique inégal; il en ressort que divers facteurs – tels la structure économique et professionnelle, l'accès internet haut débit et le taux de possession d'ordinateurs personnels – sont des déterminants majeurs du travail à domicile. Selon ces études, les possibilités de

¹ BIT (Bureau international du Travail). 2017. Working anytime, anywhere : The effects on the world of work (Luxembourg et Genève, Bureau des publications de l'Union européenne et BIT). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf consulté le 04/01/2021 à 00h10

Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises

télétravail sont corrélées au niveau de développement économique d'un pays. Par conséquent, les pays où l'emploi se concentre dans des secteurs tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC), les services professionnels, la finance, les assurances et l'administration publique peuvent orienter une plus grande proportion de la main-d'oeuvre vers le télétravail, contrairement aux pays fortement tributaires de l'agriculture, du secteur secondaire, du bâtiment et du tourisme.

Lorsque les pouvoirs publics européens ont pris des ordonnances de confinement, près de quatre salariés sur 10 ont commencé à télétravailler¹ ; l'augmentation la plus marquée a été constatée dans les pays les plus touchés par le virus, et ceux où le télétravail était déjà bien implanté avant la pandémie. Les taux de télétravailleurs ont atteint près de 60 pour cent en Finlande; plus de 50 pour cent en Belgique, au Danemark, au Luxembourg et aux Pays-Bas; et environ 40 pour cent en Autriche, en Irlande, en Italie et en Suède. Dans ces pays, un moins grand nombre de travailleurs a bénéficié d'une réduction de la durée du travail. En moyenne, 24 pour cent des employés européens qui n'avaient jamais télétravaillé auparavant ont commencé à le faire, par comparaison à 56 pour cent des employés qui avaient déjà télétravaillé occasionnellement. Néanmoins, cette progression spectaculaire démontre qu'avec une technologie et des outils adéquats (p. ex. de bons moyens de communication), et en réorganisant le travail, il est possible d'effectuer beaucoup plus de tâches à distance qu'on ne le pensait auparavant.

Il convient de souligner que la fermeture des écoles, garderies et autres établissements de soins a compliqué la tâche des parents et des personnes qui devaient s'occuper d'enfants tout en travaillant à domicile. Selon la dernière enquête d'Eurofound², 26 pour cent des personnes qui télétravaillent en raison de contraintes de distanciation physique vivent dans un ménage ayant des enfants de moins de 12 ans, et 10 pour cent des enfants âgés de 12 à 17 ans. Ces travailleurs éprouvent souvent des difficultés à concilier leur travail et leurs responsabilités familiales, et doivent inventer une nouvelle dynamique pour gérer l'équilibre entre leur travail et leur vie familiale.

¹ Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe (Dublin, Eurofound). 26 mars. Disponible à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe> consulté le 04/01/2021 à 00h40

² Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe (Dublin, Eurofound). 26 mars. Disponible à l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe> consulté le 06/01/2021 à 00h46

2. Adopter et maintenir un système de télétravail efficace

La nature dévastatrice de la pandémie de Covid-19 a contraint les pouvoirs publics à prendre rapidement des mesures draconiennes de distanciation sociale, afin de ralentir la propagation du virus et d'éviter la paralysie des systèmes de santé. Les gouvernements ont notamment exigé la fermeture temporaire des entreprises et autres organisations non essentielles, et incité les entreprises à mettre en place un système de télétravail pour leurs employés dont les fonctions s'y prêtaient.

Toutefois, la transition du travail en présentiel au télétravail n'a pas été simple, pour toutes les entreprises et organisations du secteur public, notamment celles qui n'avaient qu'une expérience limitée du télétravail. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer, notamment :

- la culture d'entreprise,
- les résistances de la direction,
- le manque d'outils et de dispositifs informatiques performants,
- la lourdeur des processus papier,
- le manque de compétences et d'outils de formation pour faciliter la transition vers le télétravail,
- l'absence de directives internes de SST concernant le télétravail
- les législations du travail n'offrant pas aux télétravailleurs les mêmes droits et protections que les travailleurs en présentiel,
- les préoccupations liées à la sécurité des données et à la protection de la vie privée.

Les ministères et services publics concernés, les représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi que les organismes professionnels patronaux ont une responsabilité commune dans la mise en place du télétravail. Tous peuvent contribuer de diverses manières à faciliter la transition du travail en présentiel au télétravail, durant la pandémie et après celle-ci: conseils, échange des sources d'information, organisation et aides financières.

3. Les Principales politiques d'incitation au télétravail à l'intention des employeurs et des travailleurs

Figure 4 : les principales politiques d'incitation au télétravail à l'intention des employeurs et des travailleurs

Communiquer à toutes les parties prenantes des informations actualisées, fiables et accessibles concernant le télétravail pendant la pandémie de Covid-19	- préciser la portée et le champ d'application des droits et obligations existants, compte tenu des amendements législatifs adoptés en raison de la pandémie, - offrir des conseils et des orientations sur l'équipement minimum requis pour le télétravail (y compris les ordinateurs et les logiciels), - donner des informations concises sur la SST (La sécurité et la santé au travail) et sensibiliser les travailleurs à ces questions, y compris les prescriptions en matière d'ergonomie, - offrir aux télétravailleurs des recommandations sur la cyber sécurité ; conseiller les employeurs sur le respect de la réglementation concernant la protection des données et de la vie privée
Offrir aux entreprises un soutien financier, fiscal et administratif, et d'autres formes d'aide	- octroyer aux PME une subvention forfaitaire, ou une aide en espèces, pour l'achat d'équipements permettant à leurs employés de télétravailler à domicile ; - subventionner l'inscription des employés à des cours de formation pour les aider dans la transition vers le télétravail ; - adopter des mesures de soutien fiscal et financier (report de cotisations, réduction de taux, etc.) pour alléger le fardeau financier des employeurs, à condition qu'ils autorisent et incitent leurs employés à travailler à domicile ;
Soutenir les télétravailleurs	- Le cas échéant, adopter de nouvelles règles en matière de télétravail, notamment : normes de protection plus exigeantes pour tous les télétravailleurs ; flexibilité des horaires de travail ; droit de se déconnecter du travail à des heures précises, pour le repos et la vie personnelle ; bonne utilisation des outils TIC ; mesures d'hygiène et de sécurité ; et droits collectifs. - Remboursement (total ou partiel) des frais d'électricité, de télécommunication, de chauffage et/ou de climatisation, etc. engagés par les travailleurs à domicile. - Souplesse accrue des horaires de travail et des mécanismes de contrôle, par exemple autoriser les télétravailleurs à entamer leur journée de travail plus tôt, ou à la terminer plus tard, en fonction de leurs contraintes personnelles (p. ex. pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent âgé, donner des cours à un enfant ou surveiller ses devoirs). - Adopter des mesures fiscales au bénéfice des télétravailleurs localisés dans un pays distinct de l'établissement de leur employeur, afin d'éviter une double imposition sur les revenus. - simplifier certaines procédures bureaucratiques concernant l'environnement de travail à domicile,

Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises

	par exemple les règles de SST, afin de mettre immédiatement le télétravail en œuvre, à condition que chaque travailleur évalue lui-même son lieu de travail ; - offrir une certaine flexibilité et, le cas échéant, assouplir la réglementation existante, par exemple l'obligation faite à l'employeur de fournir des sièges ergonomiques ou de signer un accord avant le début de la période de télétravail.
Faire participer les partenaires sociaux à la conception et à la mise en œuvre du télétravail	- Consulter les partenaires sociaux sur la réglementation du télétravail. - Informer leurs membres des avantages du télétravail et les aider à réussir la Transition. - S'appuyer sur les vastes réseaux des partenaires sociaux pour partager leurs expériences, leur donner les moyens d'agir et diffuser les informations gouvernementales importantes concernant le télétravail. - Les représentants syndicaux doivent sensibiliser les employeurs aux questions de sécurité en milieu de travail. S'ils estiment qu'un lieu de travail n'est pas sûr en raison d'une contamination par la Covid-19, ils doivent rapidement contacter le service juridique de leur syndicat pour connaître les mesures à prendre. - Veiller à ce que les employeurs s'acquittent pleinement de leurs obligations de formation et d'information sur la SST lorsque les travailleurs réintègrent l'établissement. Les syndicats peuvent également soutenir les travailleurs en maintenant une communication active avec leurs membres.

Source : conception personnelle à partir de plusieurs lectures

4. L'avenir du télétravail après la Covid-19

En avril 2020, l'OMS a souligné sans ambiguïté les risques d'un retour précipité sur les lieux de travail, car la levée prématurée des mesures de distanciation physique risque d'entraîner une résurgence incontrôlable de Covid-19 et une seconde vague de cas encore plus importante.¹

L'incertitude entourant la mise au point et l'administration d'un vaccin sûr et efficace, ainsi que l'absence d'options thérapeutiques, entraveront la reprise économique et le retour à la normale pour presque toutes les organisations. Les pays devront gérer la transition ordonnée entre la situation actuelle (transmission rapide du virus) et une situation durablement stabilisée (transmission faible ou inexistante); tous les acteurs du monde du travail doivent contribuer à ce processus structuré et ordonné de reprise du travail, en faisant preuve de prudence à court et moyen terme.

Pendant les prochains mois, très incertains, les travailleurs, les employeurs et les gouvernements devront s'adapter à un nouveau monde du travail, supposant de nouveaux comportements et une «nouvelle normalité». Il s'agira très probablement d'une forme mixte d'isolement et de déconfinement (le travail en présentiel, mais en respectant des mesures de distanciation physique).

Les premières recherches et enquêtes démontrent qu'un pourcentage très élevé de travailleurs souhaiterait télétravailler plus fréquemment, même après la levée des mesures de distanciation physique. En outre, certains travailleurs savent maintenant qu'ils peuvent effectuer leur travail autrement qu'en présentiel, et se sont familiarisés avec la technologie requise pour le télétravail. De nombreux cadres, auparavant réticents à l'idée que leurs équipes travaillent à domicile, ont constaté que c'était possible et y sont désormais favorables. Par exemple, selon une étude portant sur 1 000 décideurs et propriétaires de PME dans 19 villes du Royaume-Uni, près d'une PME sur trois (29 pour cent) prévoit d'augmenter la flexibilité du travail après la pandémie².

Outre le fait que les employeurs et les travailleurs envisagent favorablement une extension du télétravail, les clients et les consommateurs sont davantage disposés à accepter

¹ Déclaration du Directeur régional de l'OMS, le Dr Ahmed Al-Mandhari, sur notre lutte collective contre la COVID-19, 28 avril 2020. Disponible à l'adresse <http://www.emro.who.int/fr/media/actualites/statement-by-whos-regional-director-dr-ahmed-al-mandhari-on-our-collective-fight-against-covid-19.html> consulté le 05/01/2021 à 09h45

² Smith, J. 2020. One in three SMEs plan to increase flexible working after pandemic. Disponible à l'adresse <https://workplaceinsight.net/one-in-three-smes-plan-to-increase-flexible-working-after-pandemic/> consulté le 05/01/2021 à 11h45

Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises

que les services dont ils ont besoin leur soient fournis par des équipes ou des employés travaillant à distance. Les entreprises privées et les employeurs du secteur public pourraient envisager d'affecter une part plus importante de leurs effectifs en télétravail après la pandémie. Dans le cadre de cette «nouvelle normalité améliorée», ils pourraient tenir compte des considérations qui suivent :

- Actualiser ou élaborer une politique de télétravail et de retour au travail fondée sur les enseignements tirés des mesures initiales de lutte contre la Covid-19, en tenant compte des commentaires des travailleurs et des cadres sur les aspects qui ont bien fonctionné et ceux qui pourraient être améliorés; envisager d'investir dans les nouvelles technologies numériques, susceptibles d'améliorer l'efficacité du télétravail à long terme.
- Il est essentiel d'associer les travailleurs et leurs représentants aux échanges concernant la manière dont les cadres et les travailleurs ont vécu la transition vers le télétravail pendant la première phase de la pandémie, et de se fonder sur ces expériences pour modifier les politiques de télétravail existantes ou en adopter de nouvelles.
- Adopter des directives sur la protection des travailleurs vulnérables, notamment : les travailleurs âgés, qui sont davantage exposés aux risques de santé, ainsi que ceux qui partagent leur foyer ; et les femmes, sur qui repose généralement l'essentiel des responsabilités familiales lorsque les écoles et les garderies sont fermées¹.
- conventions collectives.
- Evaluer en continu l'expérience vécue des télétravailleurs et suivre régulièrement l'évolution de leurs besoins par divers moyens – sondages, entretiens, groupes de discussion, séances de questions-réponses –, afin de s'assurer que leur voix est prise en compte dans la conception et la mise en œuvre des futures politiques de télétravail.
- Evaluer régulièrement les besoins de formation des travailleurs et des cadres ; élaborer et proposer des formations spécifiques afin de renforcer leurs compétences et la confiance à l'égard des nouvelles méthodes de travail, notamment le télétravail, les autres formes de travail flexible (p. ex. les horaires flexibles), le travail en alternance, les horaires tournants, etc.

¹ BIT (Bureau international du Travail) 2020. « Comment tirer le meilleur parti du télétravail pendant la pandémie de COVID-19 ». Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740041/lang--fr/index.htm consulté le 10/01/2021 à 23h13

Conclusion du chapitre II

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. 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.

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.

Chapitre III :

Implémentation du télétravail Au sein de Djezzy

Introduction au chapitre III

Les technologies de l'information et des communications ont un effet marquant sur les modes de travail dans nos entreprises. L'essor de l'accès Internet à haut débit et l'évolution des moyens technologiques de collaboration ont permis d'amenuiser la distance géographique et de donner un accès plus direct et rapide aux individus entre eux. Le télétravail devient un moyen incontournable pour certaines organisations et se propage de plus en plus comme moyen de rendre service aux organisations et aux individus qui les composent. En effet, certains employeurs proposent le télétravail à leurs employés en réponse à un besoin de favoriser la conciliation travail-famille, d'offrir des avantages compétitifs ou simplement par nécessité.

De plus la conjoncture actuelle la pandémie à accentuer ce besoin et a contraint certaines entreprises à adopter ce mode de travail pour palier et atténuer les effets néfastes du confinement et a permis d'assurer la continuité des activités sans conséquences majeurs sur la rentabilité.

A l'instar des grands groupes l'entreprise que nous avons choisi pour effectuer notre stage pratique pour les besoins de cette recherches s'est doté de tous les moyens nécessaires pour faire face à la conjoncture ; mieux encore elle a anticipée et dispose comme nous allons le détailler plus loin de toute une procédure qui a été mise en place depuis déjà des années dans la perspective d'adhérer à ce mode de travail en cas de besoin .

Section 1 : Historique et présentation générale de l'entreprise DJEZZY

1. Présentation de l'entreprise

Officiellement Optimum Telecom Algérie (OTA) et anciennement Orascom Telecom Algérie, est un opérateur de téléphonie mobile algérien créé le 11 juillet 2001 avant d'ouvrir son réseau en février 2002. Leader des technologies de communication mobiles avec plus de 17 millions d'abonnés au mois de décembre 2015, l'entreprise fournit une vaste gamme de services tels que le prépayé, le post-payé, Internet ainsi que les services à valeur ajoutée et le service universel de télécommunication (SUT).

En janvier 2015, le Fonds National d'Investissement (FNI) prend le contrôle de 51% du capital de la société alors que le partenaire étranger, le Groupe Veon, garde la responsabilité du management de l'entreprise.

Djezzy couvre 95 % de la population à travers le territoire nationale et ses services 3G sont déployés dans les 48 wilayas. Djezzy a lancé ses services 4G, le 1er octobre 2016, dans 20 wilayas et s'est engagée à couvrir plus de 50% de la population à l'horizon 2021. Dans son Programme de Transformation, Djezzy a déjà ouvert 137 boutiques pour mieux servir le client et s'adapter au nouveau contexte de l'industrie à l'ère du développement de l'internet mobile.

Djezzy est engagée dans sa démarche pour devenir l'opérateur numérique de référence en Algérie et permettre aux clients de naviguer dans le monde digital. L'entreprise est dirigée par Matthieu Galvani, Directeur Général et Président du conseil d'administration.

Djezzy fait partie du groupe Veon (coté à la bourse de Nasdaq sous le symbole VIP), une entreprise de communication et de technologie internationale guidée par une vision construite sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction du client, l'innovation, le partenariat et la droiture.¹

Le nombre d'abonnés au réseau Djezzy est de 14,47 millions au 3ème trimestre 2020 (15,07 millions par rapport à la même période de 2019) selon la ARPCE , et il se classe donc en deuxième position après l'opérateur Mobilis².

¹ Le site officiel de Djezzy <http://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaitre/a-propos-de-djezzy/>

² <https://www.algerie-eco.com>

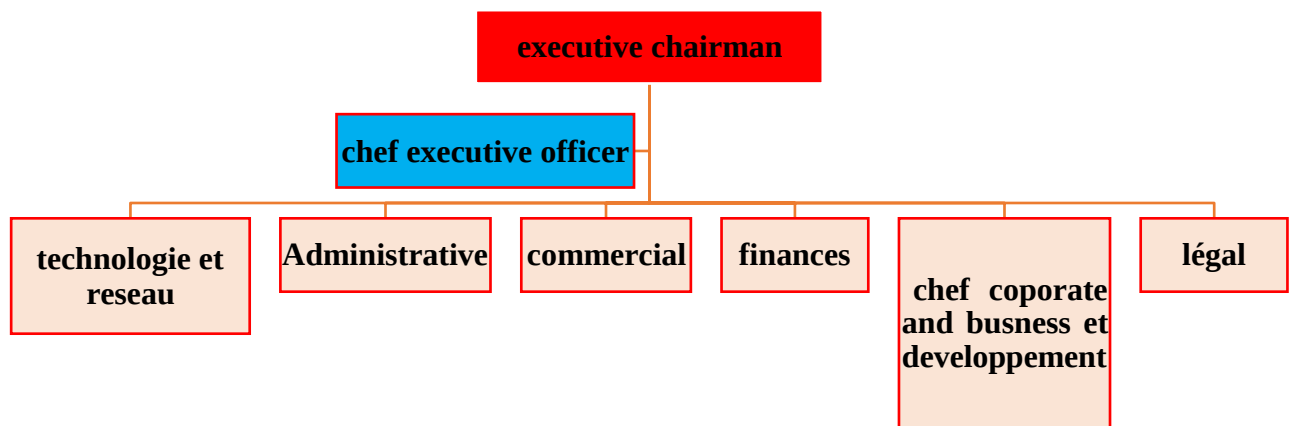
2. Les valeurs de Djazzy

- **Courage** : Nous sommes des challengers, nous allons là où notre volonté nous guide.
- **Innovation** : C'est en innovant qu'on devient et qu'on reste leader.
- **Intégrité** : Nous nous engageons à toujours être honnête et transparent.
- **Orientation client** : Un seul leitmotiv : la confiance de nos clients.
- **Collaboration** : Nous sommes plus qu'une équipe, une grande famille.

3. Organigramme de Djazzy

L'entreprise compte plusieurs directions qui ont chacune une fonction spécifique à assurer, et le schéma ci-dessous représente les différentes directions de Djazzy sous forme d'un organigramme.

Figure 5: Organigramme général de Djazzy



Source : document interne à l'entreprise Djazzy

4. Les offres de services de l'opérateur Djazzy

Tout comme les autres opérateurs, Djazzy comme nous l'avons indiqué plus haut offre une gamme de services dédiée à ses clients particuliers ainsi qu'une autre gamme destinée aux clients professionnels.

41 Particuliers

4.1.1 Les offres postpayées

- **Djazzy confort** : des forfaits de 1500, 2000 ou 3000 DA pour un abonnement incluant des appels et SMS illimités vers Djazzy , internet ainsi que du crédit pour les autres réseaux et la consommation hors forfait est facturée à la fin du mois.

4.1.2 Les offres prépayées

- **Djazzy Hayla** : pour un mois, une semaine ou un jour, Hayla maxi offre un maximum d'internet, un crédit généreux et de l'illimité vers tout le réseau Djazzy en appel et SMS.
- **Djazzy Spécial** : est l'unique offre qui vous propose des appels gratuits et illimités vers tous les réseaux nationaux, un volume internet généreux et des SMS.
- **IZZY** : une offre qui cible la catégorie des jeunes et qui est mieux adaptée à leurs besoins de consommation.

4.1.3 Les offres internet

- **Facebook Flex** : un nouveau service pour interagir gratuitement et à tout moment avec vos proches et amis sans faire recours à des forfaits internet sur Facebook et Messenger.
- **Djazzy 3ayla** : un pack offrant un modem, une SIM ainsi qu'un forfait internet pour la durée d'un mois.
- **Les forfaits internet** : pour différents tarifs et validités, le client pourra choisir selon son besoin de consommation le forfait qui lui convient.
- **Djazzy Binatna** : Partagez le même forfait avec les membres de votre communauté, ajustez le volume internet et crédit selon les besoins de chacun, Contrôlez vos dépenses mensuelles.

4.1.4 Les services

Djazzy met à disposition de ses clients une multitude de services pour faciliter le rechargement, la facturation, d'autres services pour biper ou envoyer des SMS en étant sans crédit ; ainsi que des services d'information complémentaire ou de divertissement, et dont :

- **Tranquilo**
- **E-Flexy**
- **Facture détaillée ponctuelle**

- **E-Facture**
- **Païement par prélèvement bancaire automatique**
- **Service Roaming**
- **Blocage de mobiles volés**
- **Contrôle parental**
- **Changement de carte SIM**
- **Djazzy Scoop**
- **Ranati**

42 Entreprises

4.2.1 Les offres mobiles

- **Pack Djazzy Maktaby** : un pack complet avec de l'internet, voix, application gratuite qui permet de faire des réunions à distance sur mobile, laptop, partager des écrans, réunion en conférence call pour faciliter le travail durant la pandémie du COVID19 qu'a connu le monde.
- **Djazzy Confort Pro** : Une offre complète qui permet aux clients professionnels de bénéficier d'un maximum d'internet, d'appels et SMS vers le national et l'international une consommation qui répond à leurs besoins en plus d'un numéro « 0770 », tarification à la seconde et service client spécialement dédié.
- **Djazzy Spécial Pro** : offre qui vous propose des appels gratuits et illimités vers tous les réseaux nationaux, un volume internet généreux, des SMS.

4.2.2 Les offres internet

- **Pack Djazzy Modeme Pro** : un pack incluant modem, SIM et forfait internet pouvant atteindre jusqu'à 150GO

4.2.3 Les solutions entreprises

- **VSAT IP Connect** : une solution de réseau d'entreprise par satellite en débit qui couvre l'ensemble du territoire, Cette solution inclut : conception de la solution, fourniture des équipements, service d'installation, abonnement à la bande passante et support client vous connectez les sites de votre entreprise entre eux n'importe où en Algérie et vous bénéficiez d'un débit garanti pour l'ensemble de vos applications.

Chapitre III : Implémentation du télétravail au sein de Djazzy

- **VSAT IP Acces** : est une solution d'accès Internet par satellite en débit partagé avec minimum garanti. Cette solution est basée sur 2 formules d'abonnement en fonction du débit souhaité : Coliseum et Premium.
- **La SIM M2M** : permet d'apporter aux entreprises plusieurs solutions. Elle est utilisée pour communiquer entre machines, qu'elles soient fixes ou mobiles en temps réel.

Section 2 : plan d'action de DJEZZY pour assurer la continuité des opérations pendant la pandémie

1. Situation sanitaire en Algérie

En Algérie le 25 février 2020 lorsqu'un ressortissant italien est testé positif au SARS-CoV-2. À partir du 1er mars 2020, un foyer de contagion se forme dans la wilaya de Blida, seize membres d'une même famille ont été contaminés par le coronavirus lors d'une fête de mariage à la suite de contacts avec des ressortissants algériens en France. Progressivement, l'épidémie se propage pour toucher toutes les wilayas algériennes.¹

Des cas de Covid-19 sont ensuite détectés, il y avait 1 446 décès et 41 858 cas confirmés en Algérie au 24 août

Le 10 mars, le ministre de la Santé, annonce des instructions sur l'interdiction des rassemblements sportifs, culturels, politiques, salons et foires. Ainsi que, les matchs de football se dérouleront sans public. Le président de la République, dans l'après-midi du 12 mars 2020, a ordonné la fermeture de toutes les écoles (trois cycles d'enseignement : primaire, moyen et secondaire), les universités, les centres de formation professionnelle, ainsi que tous les établissements d'enseignement, à compter du 12 mars jusqu'à la fin des vacances du printemps

Le 17 mars 2020, le ministère des Affaires religieuses et des Wakfs, a ordonné, la fermeture de toutes les mosquées et les lieux de culte sur le territoire algérien et la suspension de toutes les prières collectives jusqu'à nouvel ordre. L'appel à la prière est cependant maintenu

Le 19 mars, de nouvelles mesures sanitaires ont été prises par le président de la République, lors d'une réunion complémentaire à la séance de travail du 17 mars, ordonné la suspension de tous les moyens de transport en commun publics et privés à l'intérieur des villes et inter-wilaya ainsi que le trafic ferroviaire, la démobilitation de 50 % des employés avec maintien du salaire, la démobilitation des femmes travailleuses ayant des enfants en bas âge et la fermeture temporaire des Cafés et restaurants dans les grandes villes. Ces mesures s'appliqueront du 22 mars au 4 avril, prolongeables en fonction de la situation²

Le 17 mars, le Premier ministre algérien, et son homologue tunisien, ont convenu d'un commun accord de la fermeture de la frontière terrestre entre l'Algérie et la Tunisie. Le jour même, le président de la République, ordonne dans un discours à la nation la fermeture de

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandemie_de_Covid-19_en_Algerie consulté le 27/01/2021 à 22h40

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandemie_de_Covid-19_en_Algerie consulté le 27/01/2021 à 23h30

toutes les frontières terrestres avec les pays voisins et la suspension immédiate de toutes les liaisons aériennes et maritimes de et vers l'Algérie¹

Le 23 mars, le président de la république annonce de mettre la wilaya de Blida en confinement total à domicile, pour une durée de dix jours, renouvelable, et un confinement partiel dans la wilaya d'Alger de 19 heures à 7 heures du matin ²

Le 30 mars, le ministère de l'Éducation nationale annonce la prolongation des vacances scolaires de printemps au 19 avril 2020.

2. L'impact des mesures sanitaires sur les entreprises

Selon une étude élaborée par la Business Academy 'EVIDENCIA', centre de formation et de conseil des managers, avec la contribution de la chambre de commerce et d'industrie d'Oran (CCIO), le cercle de commerce et d'industrie algéro-espagnole (CCIAE), et le concours de l'association des chambres de commerce et d'industrie de la méditerranée (ASCAME). L'étude a permis de recueillir des données chiffrées en temps réel, au cœur de la crise sanitaire du Coronavirus, recueillant les avis et les propositions de 250 dirigeants d'entreprises

Un questionnaire a été administré, et 250 dirigeant ont répondu à ce questionnaire Le secteur du service représente 50% d'échantillon, suivi du secteur de l'industrie 25%, le secteur du BTPH 13%, et le secteur du commerce 12%³.

Tableau 2 : les entreprises ayant répondu à l'enquête

	Nbr	%
Service	124	50%
Industrie	62	25%
Commerce	31	12%
BTPH	33	13%
Total	250	100%

Source : Business Academy 'IMPACT ÉCONOMIQUE DU CORONAVIRUS SUR LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES, EVIDENCIA, 2020.

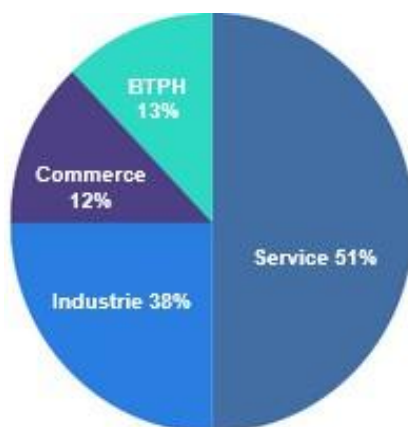
¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandemie_de_Covid-19_en_Algerie consulté le 28/01/2021 à 18h50

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Wilaya_de_Blida consulté le 28/01/2021 à 19h20

³

https://www.researchgate.net/publication/342522489_IMPACT_ECONOMIQUE_DU_CORONAVIRUS_SUR_LES_ENTREPRISES_ALGERIENNES consulté le 31/01/2021 à 14h23

Figure 6: pourcentage des entreprises par secteur



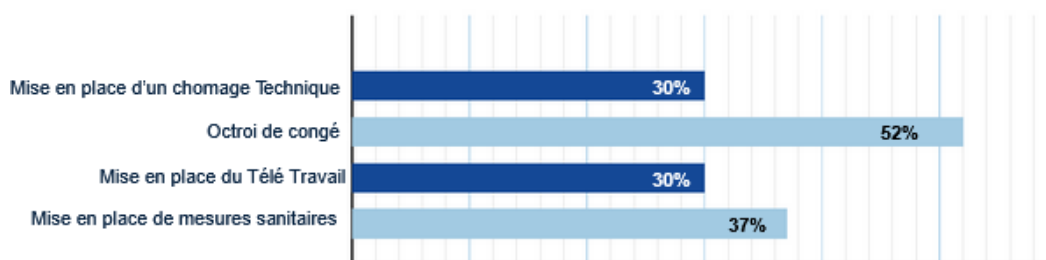
Source : Business Academy, IMPACT ÉCONOMIQUE DU CORONAVIRUS SUR LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES, EVIDENCIA, 2020.

2.1 IMPACT SUR LA GESTION QUOTIDIENNE

2.1.1 L'impact sur l'organisation

52% des enquêtés ont déclaré avoir mis en congé une partie de leurs employés. Le 1/3 des entreprises ont mis au chômage technique une partie de leurs personnels et mis en place des mesures sanitaires, une organisation de télé travail.¹

Figure 7 : l'organisation des entreprises



Source : Business Academy, IMPACT ÉCONOMIQUE DU CORONAVIRUS SUR LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES, EVIDENCIA, 2020

¹ LEILA, Lerari et OUASSILA, Hamdaoui. Impact du Covid 19 et management pour les PME algériennes. Revue des Etudes Economiques, 2020, vol. 22, no 01.

2.1.2 Impact sur les licenciements

51% des répondants déclarent ne pas avoir licencié d'employés à ce jour. Cependant 22% ont licencié au moins la moitié de leurs employés, ce qui présente un chiffre significatif pour seulement 02 semaines de confinement.

2.1.3 IMPACT SUR L'EXPLOITATION

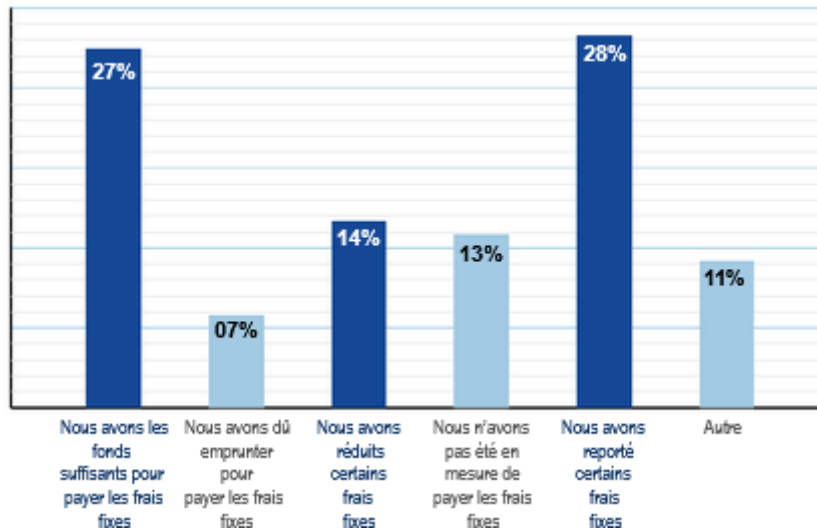
2.1.3.1 L'impact sur l'activité globale

60% des entreprises ont connu des baisses de leur chiffre d'affaires, suite à un arrêt net imposé par la crise sanitaire. ¼ des entreprises ont subi une baisse d'effectif et des ruptures d'approvisionnement.

Plus de la moitié des entreprises enquêtées font face à des problématiques de paiements des salaires (58,4%) et des difficultés de trésorerie (54,3%). Le 1/3 des entreprises enquêtées compte reporter leurs investissements et diminuer leur budget de communication et marketing. ¼ en moyenne des entreprises subissent des problèmes d'approvisionnement et de logistique.

Plus des ¾ des entreprises ne peuvent faire face au règlement de leurs coûts fixes. Seuls 27% des entreprises procèdent aux paiements de leurs charges fixes (salaires, loyers et autres intrants). 13% n'ont pas de ressources pour payer les frais fixes, tandis que 28% ont reporté les paiements et 14% ont réduit leurs coûts. 07% ont dû emprunter.

Figure 8: l'impact de la crise sanitaire sur l'activité global



Source : Business Academy , IMPACT ÉCONOMIQUE DU CORONAVIRUS SUR LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES, EVIDENCIA, 2020.

2.1.3.2 L'impact sur le chiffre d'affaires (premier mois de la crise)

Plus de la moitié des entreprises (55%) prévoient une perte entre 50% et 90% de leur chiffre d'affaires lors des premières semaines d'arrêt d'activité. Ceci traduit une forte baisse des revenus du à l'effet de la crise sanitaire.

2.1.3.3 L'impact sur le chiffre d'affaires (Année 2020)

36% des entreprises prévoient une baisse annuelle de leur chiffre d'affaires entre 50% et 90%. Le ¼ des répondants prévoient une baisse entre 25% et 50%, ce qui traduit une forte inquiétude sur l'activité annuelle des entreprises, qui prévoient d'importantes baisses de revenus.

2.1.3.4 L'impact sur la trésorerie

30% des répondants ont des besoins de BFR entre 1 million et 5 millions de dinars. 16,3% des entreprises ont des besoins entre 5 millions 10 millions de dinars. 15,9% ont des besoins entre 10 et 50 millions. 11,8 % ont des besoins de plus de 50 millions. Ceci traduit une urgence de liquidité pour alimenter la trésorerie afin de faire face à cette situation.

2.1.3.5 Reprise de l'activité

Le 1/3 n'a pas de visibilité sur la reprise de leur activité dans l'immédiat. 15,5% pensent reprendre l'activité bien plus tard, alors que plus de la moitié croient à une reprise dans les prochains semaines.

3. Télé travail pour faire face aux restrictions sanitaire au sein Djezzy

3.1 Enjeux du télé travail au sein de djezzy

Dans un cadre ordinaire le TT ne représente pas une obligation réglementaire pour Djezzy mais plus une action envers le bien-être de ses employés et leurs familles, mais aussi pour l'environnement économique et sociétal, cela aura aussi un impact financier positif pour l'entreprise, cela s'inscrit dans une approche proactive pour un changement de fonctionnement amélioré.

- La sécurité des employés
- Améliorer la productivité des employés
- Améliorer le bien-être des employés
- Réduction des couts
- Amélioration de l'environnement

3.2 Identification des parties prenantes de Djezzy

3.2.1 Défenseurs / Opposants

- **Salariés** : ils sont les premiers acteurs du projet, ils seront les plus impactés par ce changement, dans une optique d'amélioration de leur condition de travail, donc ils seront défenseurs de ce principe, pour la flexibilité que cela peut offrir, rien que pour les trajets d'aller et retour quotidiens, d'après un sondage mené en entreprise, l'employé perd en moyenne 2 heures par jour dans les bouchons des routes algéroises et dans les transports en commun (au point où certains ont abandonné leurs appartements pour louer plus près du siège) qui impactent directement le stress et la santé, donc est-il plus judicieux de consacrer ce temps dans une vie de famille ou simplement dans la productivité du collaborateur, du moment que le travail peut se faire à distance, donc l'employé et l'entreprise sont gagnants .
- **Environnement familial direct** : ils seront les victimes et les bénéficiaires du TT, selon les situations car ils bénéficieront de plus de présence et disponibilité du parent, mais aussi la pression du bureau se déplacera chez eux ce qui créera une nuisance dans le foyer, n'oublions pas que dans la configuration du TT, le collaborateur ne dépendra plus du temps de travail mais des missions et objectifs au quotidien, donc il ne dispose plus de liberté après les heures de travail
- **Management, Responsable direct** : avec les salariés, le TT impactera et changera leurs modes de fonctionnement, ils auront a développé leurs compétences en communication et management, il est plus difficile pour le

manager moyen de gérer un collaborateur à distance, donc il faudrait élever le niveau de responsabilité des collaborateurs et avoir un tableau de bord quotidien, le TT ne sera pas de repos pour les responsables

- **Forme juridique et législateur** : selon notre recherche il n'existe pas de cadre législative du TT en entreprise en Algérie, c'est une pratique qui n'est pas très répandue dans le marché algérien, à partir de ce constat, l'accord écrit de la hiérarchie pour le TT reste un impératif pour la protection de l'employé (motif absence de bureau) et de l'entreprise qui engage sa responsabilité (cas de harcèlement pour obligation de travail hors bureau), donc un accord écrit entre les deux parties devra être élaboré.
- **Collectivité locale/Environnement** : dans le cas de la généralisation du TT sur toutes les entreprises d'une ville, cela aura un impact positif sur l'environnement, car moins de déplacement en voiture apportera plus de fluidité de circulation et moins de pollution, les employés auront plus de temps pour se divertir et sortir et contribuera au bien-être de la population avec un sentiment de week-end toute la semaine mais sans que la roue de l'économie ne soit affectée.
- **Providers de TIC** (Skype, ZOOM, Internet et messagerie) : ils seront bénéficiaires du TT car cela représente une opportunité de business considérable, les entreprises investiront dans les outils qu'ils fournissent, ces outils sont indispensables techniquement pour la mise en place du TT, ils accompagneront l'entreprise pour le transfert de l'information, la digitalisation des réunions (visiocal) et deviendront un acteur incontournable dans le paysage de l'entreprise
- **Landlords (propriétaire des immeubles de bureaux)** : le TT implique un besoin moindre en espace de bureaux, ce qui n'arrange pas les rentiers ; cela influera sur la demande et baissera les loyers (un rentier met 12 à 25 ans pour rentabiliser son bien), l'impact négatif sur eux est direct, et ils seront dans l'obligation de faire beaucoup de concessions
- **Restaurateurs & traiteurs** : le TT implique aussi que le salarié qui ne se déplace pas au bureau n'a pas besoin de déjeuner dehors, donc les restaurateurs de la zone limitrophe au siège de l'entreprise verront une partie de leur clientèle quotidienne réduite, ce qui un manque à gagner pour eux ainsi que leurs fournisseurs, donc ils ne peuvent être que des opposants à ce projet

Chapitre III : Implémentation du télétravail au sein de Djazzy

- **Opérateurs transport en commun** : avec moins de déplacement des employés vers les bureaux, le transport en commun verra une baisse de revenu, le TT n'arrange pas ces opérateurs

3.3 Cartographie des parties prenantes de Djazzy

Tableau 3: cartographie des parties prenantes

PARTIE PRENANTE	POUVOIR	INTERET
CIBLE (SALARIES)	Très influant	A engager
ENVIRONNEMENT FAMILIAL DIRECT	Peu influant	A satisfaire
MANAGEMENT, RESPONSABLE DIRECT	Très influant	A engager
FORME JURIDIQUE ET LEGISLATEUR	Très influant	A veiller
COLLECTIVITE LOCALE/ENVIRONNEMENT	Peu influant	A informer
LANDLORDS (PROPRIETAIRE DES IMMEUBLES DE BUREAUX)	Peu influant	A informer
RESTAURATEURS & TRAITEURS	Peu influant	Pas d'action
OPERATEURS TRANSPORT EN COMMUN	Non Partie Prenante	

Source : document interne à l'entreprise

3.4 Métiers compatible avec le télétravail au sein de Djazzy

Soucieux de ne pas négliger le client dans ce projet, les employés peuvent bénéficier du TT mais cela en fonction des métiers et services.

Nous avons fait un récapitulatif non exhaustif des métiers à Djazzy avec un taux de compatibilité du TT, il en ressort que certaines fonctions ne peuvent faire objet du TT pour la direction telles que les Sales et le NTW, mais il y a un potentiel pour les achats, finance, Marketing et les RH, cela de façon incrémentale et en fonction de l'évolution de la situation et des Mindset. Pour la conduite de ce changement le projet commencera avec le dept Achats. Ce choix est motivé par le fait de la pression quotidienne que subie cette structure, le TT pourra atténuer cela dans le quotidien des acheteurs. Nous ne pourrons commencer le projet avec les RH car ils devront conduire ce changement et être les sponsors du projet,¹

¹ Document interne à l'entreprise DJEZZY

Chapitre III : Implémentation du télétravail au sein de Djezzy

Tableau 4: métiers compatible au télétravail

Structure	Nbr FTE	Nature Métier	Compatibilité avec TT	Ratio	Appréciation
RH	40	BackOffice	70%	28	La gestion administrative du personnel avec les institutions étatiques est toujours non digitalisée (ex:CNAS)
Finance	70	BackOffice	50%	21	La gestion des facturations reste non digitalisée (ex: FISC) et les paiements
Logistique	100	BackOffice/ opérationnels	0%	-	Gestion flux physique
Commerciale	700	FrontOffice	0%	-	Présence indispensable car on ne peut interagir avec les clients via le TT
Marketing	50	BackOffice	40%	20	Organe le plus important en entreprise qui demande une vitesse d'exécution et décision stratégique pour l'entreprise
Achats	20	BackOffice	90%	18	Les réunions et la réception des fournisseurs et règlement des litiges
Administration	10	BackOffice	0%	-	Gestion flux physique des besoins dans les bureaux
Technologie (Network/IT)	350	BackOffice/ opérationnels	0%	-	Organe très important en entreprise qui demande une vitesse d'exécution et décision stratégique pour l'entreprise
Legal / Compliance	20	BackOffice	70%	14	Données confidentielles
	1360				

Source : conception personnelle selon les documents internes de l'entreprise

3.5 Identification du besoin

En fonction des enjeux de l'entreprise, un questionnaire semi-directive est mené avec les salariés des structures identifiées afin de voir quelles sont les besoins et aspirations des employés pour être contribuer à la consolidation de ces enjeux, le questionnaire traite les volets suivants

- Comment améliorer la productivité du salarié ?
- Quels sont les facteurs de stress quotidien et comment les atténuer ?
- Comment améliorer le cadre sociaux-professionnel ?
- Quels sont les pratiques inutiles

Les propositions et réponses qui reviennent le plus sont comme suit :

- Besoin de digitalisation plus importante des processus et interaction pour une facilité de communication : 84%
- Plus de responsabilisation sur les réalisations et non sur le temps de présence au bureau : 70%
- Plus de flexibilité sur les horaires de travail : 90%
- Plus de temps pour la vie de famille : 90%
- Facteur de stress majeur est le temps de trajet quotidien : 92%

La synthèse des réponses recueillit donne donc que le salarié a besoin de passer plus de temps chez lui, d'être jugé sur ses réalisations, il n'aime pas les horaires administratifs et les bouchons sur la route au quotidien.

Section 3 : Le télétravail au sien de Djazzy : implémentation et évaluation des premiers résultats

1. Processus d'implémentation

En collaboration avec l'équipe dirigeante de l'entreprise, l'équipe projet sera désigné selon l'organisation ci-dessous avec les responsabilités attribuées à chaque groupe de travail, ¹

	Chef de Projet	Manager RH
Responsable de la conduite du projet et validation des étapes		
SteerCO: Validation du projet et objectif suivi du progress control conformité		
Chef de Projet	Sponsor	
Manager RH	Chief Administration Officer	
	Chief Financial Officer	
	Chief Legal Officer	
Groupe Plénier		
Chef de Projet		
Manager RH		
Directeur Achats	Directeurs Clients Interne	Directeur IT
désignation du planning de rotation des employés	information sur le nouveau mode de travail en TT	Mise à disposition des ressources & Outils
Groupe Plénier		
Chef de Projet		
Manager RH		
Acheteurs	Clients interne	Helpdesk IT

Source : documents interne à l'entreprise

¹ Document interne à l'entreprise DJEZZY

2. Désignation des équipements et logiciels pour le bon fonctionnement du télétravail au sein de Djezzy

Pour faire du télétravail, il est indispensable de mettre en place les bons outils et les plus adaptés à l'environnement de chaque entreprise. Il existe un grand nombre de solutions numériques pour travailler à distance. Le marché des logiciels destiné au travail à distance est en pleine expansion.

- **Connexion internet** : Djezzy a opté pour une solution interne afin de mettre à disposition de ses employés une connexion internet et assurer la faisabilité du télétravail à ceux qui n'ont pas accès à internet fixe. Leur assurant une solution alternative qui consiste à utiliser la 4G sur smartphone, avec la fonction « partage de connexion », tous les smartphones compatible 4G permettent de partager leur connexion à internet avec un ordinateur. Et cela pour pouvoir assurer la continuité de leurs tâches au quotidien
- **Application sur PC et compatible sur mobile** : il existe plusieurs applications compatibles même sur mobiles pour assurer le télétravail et faciliter l'accès aux utilisateurs.

Le groupe Djezzy a opté à l'élargissement de l'application **Teams** comme solution pour les réunions, et qui offre des fonctionnalités de messagerie d'entreprise, d'appel, de visioconférence et de partage de fichiers. Comme cette application était déjà disponible dans le pack office. Tous les employés ont bénéficié d'une formation en ligne afin de leur faciliter l'utilisation.

Pour renforcer la communication et palier à l'absence de rencontre dans le bureau et favoriser une communication active, l'utilisation de **WhatsApp** a été l'application à préconiser en créant des groupes de travail par département et par équipe de travail.

- **ERP** : Djezzy a procédé à l'acquisition d'un ERP déployé sur ses propres infrastructures, il se compose essentiellement des modules suivants :
 - Finance
 - Achat
 - Warehousing
 - Reporting

L'entreprise dispose de la dernière version de l'ERP, car elle a procédé à tout les upgrades afin de répondre aux besoins en terme de taille d'entreprise et nombre d'utilisateurs

Chapitre III : Implémentation du télétravail au sein de Djezzy

- **Shared Drive** : les Drives partagés permettent de stocker des fichiers et assure un accès à toute l'équipe en simultané avec la possibilité d'apporter des changements au fichier et de voir la progression en temps réel.
- **Zoom** : est un service de visioconférence basé sur le cloud qui peut être utilisé pour rencontrer virtuellement d'autres personnes - soit par vidéo ou audio uniquement ou les deux, tout en menant des discussions en direct - et il permet aussi d'enregistrer ses sessions pour les visionner plus tard. Le groupe Djezzy utilise Zoom pour les réunions avec les partenaires externe (clients, fournisseurs ...ect)

3. Phase communication

Pour la bonne conduite du projet et l'adhésion des parties prenantes, une phase de communication et d'information est primordiale, cela pour exposer le projet, montrer les bénéfices et les impératifs de changement, la phase communication touchera principalement les PP dont l'influence requise est située au niveau Implication et adhésion, le tableau ci-dessous résume les axes de communication pour chaque PP ¹

Tableau 5 : axes de communication pour chaque partie prenante

Parties Prenante	Niveau d'influence	Contribution	Implication Actuelle	Implication souhaitée	Méthode d'influence de PP
	Elevé Faible Moyen	Elevé Faible Moyen	Elevé Faible Moyen	Sensibilisation Compréhension adhésion Implication	Sensibilisation Compréhension Adhésion Implication
Salarié	Elevé	Elevé	Elevé	Implication	Implication
Famille	Elevé	Moyen	Moyen	Adhésion	Adhésion
Management & Responsables	Elevé	Elevé	Elevé	Implication	Implication
les RH & Légal	Elevé	Elevé	Elevé	Implication	Implication
Collectivité locale/Environnement	Faible	Faible	Faible	Sensibilisation	Sensibilisation
Providers de TIC	Elevé	Elevé	Elevé	Adhésion	Implication
Landlords (propriétaire des immeubles de bureaux)	Faible	Faible	Faible	Compréhension	Adhésion
Restaurateurs & traiteurs	Faible	Faible	Faible	Compréhension	Compréhension
Opérateurs transport en commun	Faible	Faible	Faible	Compréhension	Compréhension

Source : conception personnelle selon les informations interne de l'entreprise

¹ Document interne à l'entreprise DJEZZY

3.1 Éléments contenus dans le plan de communication

- Une description des actions et des événements prévus
- L'échéancier prévu
- Les moyens de communication à utiliser :
 - ✓ *Communication sur l'intranet*
 - ✓ *Courriel*
 - ✓ *Présentations*
 - ✓ *Documents, fascicules*
 - ✓ *Groupes de discussion*
 - ✓ *Rencontres superviseur-employé*
 - ✓ *Vidéos, témoignages*
- Qui est responsable de la communication et qui sont les destinataires
 - ✓ *s'assurer que la communication ne se fait pas seulement par l'équipe de projet, Impliquer les gestionnaires*
 - ✓ *inclure l'ensemble des employés, pas seulement ceux admissibles au télétravail*
 - ✓ *informer les clients, fournisseurs et autres acteurs externes, s'il y a lieu, bien qu'en général le télétravail soit bien perçu et qu'il ne devrait pas affecter la qualité du travail*

3.2 Recommandations pour communiquer le démarrage du projet à l'ensemble des employés et des gestionnaires

- Présenter clairement les critères de sélection des emplois et des personnes admissibles au télétravail
- Insister sur les solutions qui visent à atténuer les effets négatifs potentiels du télétravail
- Envoyer des signaux clairs à propos de l'accessibilité des télétravailleurs, des critères d'évaluation et des mesures prises pour empêcher la discrimination entre ceux qui sont et ceux qui ne sont pas admissibles
- Clarifier la répartition des tâches entre les membres de l'équipe et leur disponibilité en cas de crise ou de demandes urgentes.

4. Former les gestionnaires et les employés

L'équipe de projet doit s'assurer que les gestionnaires et les employés possèdent le savoir, le savoir-faire et le savoir-être requis pour maximiser le succès du télétravail. Certaines formations doivent être prévues dès le début du projet afin d'assurer une bonne compréhension des implications du télétravail. D'autres formations permettront par la suite d'acquérir des compétences plus spécifiques dans le but de faciliter l'application du télétravail. Pour les employés, on choisira des formations qui permettront de pallier les lacunes observées en termes d'aptitudes et de connaissances nécessaires pour bien performer en télétravail. Pour les gestionnaires, on doit tenir compte des enjeux de gestion liés au télétravail et favoriser le développement de compétences qui facilitent la mise en œuvre du télétravail¹

Enfin, il est nécessaire de former les collègues de travail qui ne sont pas admissibles au télétravail ainsi que les employés des services de soutien (ex. : TI, soutien administratif), de façon à ce que tous comprennent les raisons, le fonctionnement et les impacts du télétravail au sein de l'entreprise. Bien que certaines formations puissent être bénéfiques à l'ensemble des employés.

5. Planning d'implémentation

Après avoir identifié les différentes phases du projet, il est impératif de mettre un planning avec les responsabilités des différents intervenants, le tableau ci-dessous servira aussi comme Dashboard de l'avancement lors des SteerCo

¹ BOURHIS, ANNE. Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec 2011 p77

Tableau 6: planning d'implémentation

<i>Axes Stratégique</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Actions</i>	<i>Planning</i>	<i>Structure Concernées</i>
Implémentation du TT	Productivité des employés Amélioration cadre sociaux-professionnel Réduction des couts	Identification des parties prenantes	W1	RH
		Identification des métiers compatible avec le TT	W2	RH
		Sondage des structures concernées	W3	RH
		Implémentation groupes de travail	W4	SteerCO
		Phase communication avec les PP	W5 & 6	RH
		Mise en Œuvre du TT	W7 to 15	RH & Achats & IT
		Reporting et calcul des résultats	W16	RH & Achats

Source : document interne à l'entreprise

6. Analyse Coût / bénéfice de l'implémentation

6.1 Système de Reporting

Après une période de test qui est désignée par les RH en collaboration avec le SteerCo, le système de reporting est comme suite :

- **Sondage de satisfaction** : un questionnaire de satisfaction et appréciation de la population test pour voir si le télétravail apporte une amélioration pour les salariés, quels seront les axes d'amélioration le cas échéant en vue de généraliser ce changement aux autres structures compatible avec le TT.
- **Productivité des employés** : sur la période test, le directeur achats à élaborer un rapport de Benchmark pour les réalisations des objectifs des salariés concernés entre la période sans le TT Vs avec TT, il est considéré comme un indicateur clef de l'adhésion et niveau de responsabilité des collaborateurs dans le cadre du TT
- **Cost control** : au-delà de la productivité traduite par le directeur achats en gain pour l'entreprise, on pourra aussi rajouter le gain en réduction des couts d'exploitation pour l'entreprise (espace bureau économisé en location)

7. Premiers lectures des résultants du télétravail au 31/12/2020:

Grâce a l'implémentation rapide du télétravail, Djezzy a réussi en un temps records a faire basculer l'essentiel de ses activités en « home office » ,cela a permis aux groupes de s'adapter très rapidement et de répondre au besoin de ses clients. Le tableau ci-dessous reflet les activités ainsi que le score attribue à la réussite de l'implémentation et de son efficacité selon des KPIs pré établi par la direction des ressources humaines. Des indicateurs de performance spécifique a chaque département ont été pris en compte pour les notations tels que les délais de réponses, les délais de traitement des requêtes, la performance financière pour la partie quantitatif, mais des questionnaires destines aux employés afin de mieux comprendre les facilites ou les challenges qu'ils trouvent pour bien effectuer leurs taches. Voici un exemple de questionnaire interne destiné aux employés concernés par le télétravail.¹

¹ Document interne à l'entreprise DJEZZY

Tableau 7 : questionnaire interne de DJEZZY

QUESTIONNAIRE



1. Quel est votre poste ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous en télétravail ?
3. En ce moment, combien de jours par semaine télétravaillez-vous ?
4. Sur une échelle de 0 à 5, comment évaluez-vous votre satisfaction vis-à-vis du télétravail ?
5. Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous ce mode de travail à vos collègues ?
6. Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du télétravail ?
Si oui, lesquelles ?
7. Aimeriez-vous continuer de pratiquer le télétravail au-delà de la crise du Covid-19 ?
8. Disposez-vous à votre domicile d'un espace bien équipé et dédié au travail ?
9. Réussissez-vous à séparer votre vie professionnelle et votre vie privée chez vous ?
10. Comment évaluez-vous vos relations avec votre manager en télétravail ?
11. Comment évaluez-vous vos relations avec vos collègues en télétravail ?
12. Comment évaluez-vous les outils de télétravail mis à votre disposition ?
13. Est-ce que vous considérez que les téléréunions sont aussi productives que les réunions physiques ?
Si non, auriez-vous des suggestions pour améliorer leur efficacité ?
14. Si vous passez demain en télétravail à 100%, pensez-vous que ce changement devrait avoir un impact sur votre rémunération ?
Si oui, dans quelle mesure ?
15. D'après vous, quelles sont les qualités nécessaires pour faire du télétravail ?

Source : document interne à l'entreprise

Chapitre III : Implémentation du télétravail au sein de Djazzy

Tableau 8: résultat d'implémentation du télétravail

Structure	Nbr FTE	Compatibilité avec TT	Implémentation au 31/12/2020	Appréciation par département	Appréciation total entreprise
RH	40	70%	90%	➔ Taux de succès supérieur au plan - Présence uniquement pour signature de document pour le paiement des salaires et CNAS	-une baisse de l'absentéisme de 20 % en moyenne. -une hausse de la productivité allant de 5 % à 20 %. -jusqu'à 30 % les consommations énergétique
Finance	70	50%	30%	➔ Taux de succès inférieur avec le plan - Présence indispensable pour la préparation des chèques, virement de la paie , réception des factures et paiement des différents fournisseurs	
Logistique	100	0%	30%	➔ Taux de succès supérieur au plan Présence sur terrain mais avec un effectif réduit et des rotations optimisées	
Commerciale	700	0%	50%	➔ Taux de succès supérieur au plan - Effectifs réduits de 50% dans les agences commerciales	
Marketing	50	40%	90%	➔ Taux de succès supérieur au plan -Métier compatible avec le TT	
Achats	20	90%	100%	➔ Taux de succès en ligne avec le plan -Métier compatible avec le TT	
Technologie (Network/IT)	350	0%	0%	Non Applicable	
	1360				

Source : conception personnelle à partir des documents interne à l'entreprise

Chapitre III : Implémentation du télétravail au sein de Djezzy

Le tableau ci-dessous représente un état comparatif des résultats de l'implémentation du TT au 31/12/2020.

Le groupe Djezzy a fait une bonne avancée dans le domaine de la digitalisation de l'entreprise avec une implémentation réussite au niveau des différents départements avec quelque réserve

- **Département RH** : il était compatible a presque 70% au début du projet et actuellement il est a environ 90%, ceci dit que les employés du service RH tolère le télétravail comme meilleure alternative pour faire face a la crise sanitaire actuelle , avec des objectifs atteint par rapport a leurs taches quotidiennes telle que (CNAS, fiche de paie, gestion des imprévu etc.), et cela n'empêche pas d'avoir quelque soucis comme le calcule de nombre heure effectué par chaque employé et la fourniture des documents originaux concernant les employés (fiche de paie, attestation de travail et titre de congé) , plus la maintenance des outil de travail (pc portable, smart phone et logiciel) par le département informatique.
- **Finance** : en remarque une petite régression par rapport au pourcentage initialement prévu et cela est dû à l'obligation des employés du département finance de se rendre au bureau du siège pour plusieurs raison telle que le paiement des différents fournisseurs et l'établissement de chèque qui doivent être signé par leurs soin, ainsi que leur déplacement à la banque.
- **Marketing** : le département marketing est en parfaite compatibilité avec le télétravail et le taux d'implémentation a même dépassé les objectifs prévus initialement. Sauf dans quelque situation telle que la mise en place et l'exécution des stratégies marketing et l'alignement avec les autres départements, et l'étude de marché qui les poussent à se rendre sur le terrain.
- **Achat** : le département des achats et le plus compatible au télétravail, c'est le premier service testé a la convenance du télétravail au sein du groupe, la lecture des résultats et positif avec une réduction de couts et une bonne gestion de temps de travail des employés avec beaucoup de réactivité.
- **Autre département** : les autres comme le service commercial, logistique, technologique ont eu du mal à travailler en télétravail vu que leurs taches demandent une présence sur terrain, comme les techniciens ainsi que les chauffeurs.

Conclusion du chapitre III

Au cours de notre étude pratique nous avons constaté que Djezzy a mis en place une stratégie digitale innovante qui lui a permis d'obtenir des résultats concluants

L'implémentation du télétravail s'est traduite par une amélioration de la communication interne de l'entreprise. On peut également noter que Djezzy a réussi à maintenir son activité malgré les restrictions sanitaires causées par la pandémie mondiale en l'occurrence COVID-19.

Nous concluons que le groupe Djezzy a enregistré une hausse dans la productivité de ses employés ainsi qu'une baisse considérable de sa consommation énergétique.

Conclusion générale

Conclusion générale

Avant 2020, un mouvement se préparait au sein des grandes organisations de travail pour un changement de dogme. La technologie personnelle et la connectivité numérique avaient progressé si loin et si rapidement que les gens avaient commencé à se demander : « Avons-nous vraiment besoin d'être tous ensemble, dans un bureau, pour faire notre travail ? » Nous avons eu notre réponse pendant les confinements pandémiques obligatoires. Nous avons appris qu'un grand nombre d'entre nous n'ont en fait pas besoin d'être avec des collègues sur place pour faire notre travail. Les individus, les équipes, les effectifs entiers peuvent bien fonctionner tout en étant entièrement dispersés - et ils l'ont fait. Par quels moyens ? Sont-ils parvenus à des résultats satisfaisants ? Est-ce une solution fiable qui pourra être adoptée à plus large échelle dans l'avenir ? Nous nous sommes intéressés à ces questions-là dans ce modeste travail, et nous avons pris l'entreprise de télécommunication Djezzy comme exemple afin d'évaluer l'apport du télétravail et de la digitalisation des services pour réussir leurs transitions, mais également faire une évaluation des premiers résultats du télétravail.

Toutes les entreprises ont été confrontées de manière brutale et inattendue à ce changement des conditions de travail au début de 2019. En effet la majorité des gouvernements dans le monde ont décrété un confinement total ou partiel afin de réduire la propagation de la Covid 19. Face à cela les entreprises devaient s'adapter très rapidement. Djezzy a dû faire face à la même problématique, et très rapidement le télétravail s'était présenter comme meilleur alternatif afin de faire face à ses mesures sanitaires mais aussi préserver la santé des employés, partenaires et clients du groupe.

Le télétravail, est une méthode d'organisation du travail qui nécessite beaucoup de réflexion avant d'être mise en œuvre. L'activité de l'entreprise et les caractéristiques de son effectif sont des éléments essentiels dans sa mise en place. Un management par objectifs basé sur de la confiance et de l'autonomie permet d'obtenir de bons résultats avec le télétravail. Même étant très apprécié par les salariés quand ces derniers ne se le voient pas imposé, comme lors du confinement lié à la crise de la Covid-19. La notion de télétravail n'est d'ailleurs absolument pas la même lors d'une situation imprévue et d'une situation choisie. D'où l'importance d'être sensibilisé en amont à l'organisation du télétravail, dont les enjeux sont primordiaux. C'est avec cette philosophie que Djezzy a pris les devants afin de promouvoir le télétravail

En faisant une rétrospective nous pouvons constater un impact direct du télétravail sur les individus, la société, les coûts d'exploitations, l'environnement, mais aussi la performance de Djezzy :

Conclusion générale

- **Social :**

Le télétravail a été pour certains employés de Djezzy vecteurs d'un réel bien-être au travail. Ces derniers considèrent alors la conciliation d'une vie de famille et d'une activité salariée comme une réelle opportunité. Comme constaté au niveau du département Marketing, la nature de leur activité ainsi que leurs expertises dans la communication a permis une transitions rapide et efficace qui s'est répercutée positivement sur leur productivité.

D'autres cependant, ressentent de vraies difficultés à associer vie professionnelle et personnelle, et affirment même se sentir seuls lorsqu'ils ne sont pas au bureau. Il est donc important de laisser à ses salariés la liberté de choisir, pour ne pas les contraindre, dans un cas comme dans l'autre. Indubitablement, certains employeurs, ne faisant pas confiance à leurs salariés, exercent sur eux une pression, bien qu'étant à distance, ce qui ne fait que renforcer le stress des employés.

Le coût de la vie était un autre thème fréquent. Car rester à la maison a permis à beaucoup d'employés de Djezzy de pouvoir faire des économies sur le transport, la restauration... etc.

- **Economique :**

C'est l'un des enjeux les plus importants du télétravail. Notre étude démontre que les économies sont réelles, à commencer par l'aspect RH. Moins de retards, d'absentéisme et plus de productivité : les salariés sont responsabilisés. Néanmoins le control est plus compliqué, hormis un contrôle direct par le manager il y a très peu de moyen de suivre les employés.

Les salariés de Djezzy ont aussi fait part lors de leur interview sur l'apport du télétravail, une diminution notable des coûts de transport, mais aussi des coûts liés à l'alimentation leurs permettent ainsi de pouvoir constater des économies budgétaires.

- **Environnemental :**

Le télétravail a des effets bénéfiques sur l'environnement, cette pratique contribue à réduire les émissions de gaz, la consommation de gaz et d'énergie plus les déchets de bureau.

Les salariés de Djezzy sont satisfaits de supprimer les longs trajets domicile bureau, le télétravail a permis de réduire le volume de déplacements journaliers, ce qui a pour effet une réduction drastique des émissions de CO2 liées à l'usage de voitures.

Cette réduction s'accompagne d'effets positifs sur la diminution de la congestion routière particulièrement néfaste pour l'environnement.

Conclusion générale

- **Sur la performance du groupe Djazzy:**

La digitalisation de l'entreprise Djazzy a joué un grand rôle pour le maintien de son activité durant les restrictions sanitaires du à la pandémie du covid-19, cette dernière lui a permis une implémentation rapide et efficace du télétravail au sein du groupe et de pouvoir maintenir un niveau optimum de ses activités malgré les restrictions sanitaire soudaines.

Le télétravail a permis aussi à l'entreprise de développer sa communication interne et de renforcer les liens de confiance entre les salariés et leurs responsables,

Le groupe Djazzy a constaté une amélioration dans la productivité des employés ainsi qu'une baisse considérable des couts d'exploitation.

Le sentiment d'appartenance des employées a lui aussi augmenter. C'est un indicateur très important pour Djazzy qui a connu lors des dernières années des changements structurel et des restructurations qui a impacte négativement le sentiment d'appartenance. En relevant le défi du télétravail, le groupe a su infuser une nouvelle dynamique qui a mis l'employée au centre des préoccupations du groupe, chose qui a été ressenti par leurs collaborateur et qui a été très appréciés aussi.

Le dernier élément et la performance financière du groupe, nous pouvons conclure que l'impact a été positif pour deux raisons. La première est le maintien et la continuité du business suite a l'annonce du confinement obligatoire en Algérie. Cela a évité au groupe une perte financière considérable, car une grande partie des couts fixes sont maintenu alors que la productivité elle aurait dû chuter. Le deuxième et l'amélioration de la productivité des employés pour les raisons évoquées plus haut, ainsi que l'optimisation des couts. Car le groupe avait constaté l'émergence d'un phénomène très particulier. Les employées ont soumis à leurs supérieur hiérarchique un nombre considérable d'initiative afin de réduire les couts et/ou d'optimiser les opérations. Face a cela, les responsables hiérarchiques ont eux aussi montré une ouverture d'esprit quant aux idées proposées, cela à crée un cercle vertueux qui a permis au groupe de faire des économies considérables nous as confié un membre de l'ExCom.

Nous pouvons donc et à juste titre conclure que notre première hypothèse s'applique parfaitement. Le télétravail et la meilleure alternative de Djazzy pour maintenir son activité durant les restrictions sanitaires dû à la pandémie de la covid-19, mais aussi lui a permis de créer une plus-value financière, et d'un point de vu RH en augmentant le sentiment d'appartenance de ses employés.

Conclusion générale

Nous avons aussi constaté une baisse considérable des coûts entre la consommation énergétique ainsi que les coûts de transport et les coûts liés au travail administratif, ce qui confirme la deuxième hypothèse

Afin de donner un aspect pratique à notre travail, et de pouvoir apporter notre modeste contribution pour augmenter la performance du groupe, voir créer un avantage concurrentiel sur le marché. Nous avons listé ci-dessous quelques facteurs clés de succès d'une implémentation du télétravail.

- 1. La confiance :** Aujourd'hui, les peurs et les malentendus empêchent les dirigeants d'accéder au plein potentiel de la gestion d'une main-d'œuvre distante. Les employés en télétravail doivent commencer avec confiance : ils sont en face de leur ordinateur portable et les outils de connexion mis à leurs dispositions. Avant de commencer ont leurs donnant le pouvoir d'accomplir des tâches, avec des attentes immédiates pour les résultats. On fait confiance aux travailleurs à distance mais avec des attentes plus élevées et une flexibilité plus importante.
- 2. Le Changement de dogme :** il est très important de faire évoluer les doctrines. Le besoin de réunir tout le monde au même endroit afin d'être plus performant est révolu. Il n'est pas nécessaire de se réunir physiquement pour que le travail soit fait, mais cela est utile du point de vue de la connexion humaine. Comprendre comment la connexion humaine complète la technologie est un élément essentiel pour tirer le meilleur du télétravail. Il faut aussi faire preuve de flexibilité. Les organisations qui laissent leurs employés travailler à distance ont souvent besoin d'horaires flexibles leur permettant de travailler aux heures qui correspondent le mieux à leur horaire révisé qui peut conduire à une fidélité plus forte, à un environnement plus heureux et à un lieu de travail éloigné plus productif.
- 3. Favoriser le consentement et l'adhésion :** Les entreprises qui souhaitent diriger efficacement une main-d'œuvre distante comprendront la valeur de l'adhésion, d'un rassemblement en ligne autour d'un objectif commun. Il faut faire vraiment très attention sur la façon dont sont transmises et communiquées la culture de l'entreprise avec les employés à distance. Le processus d'intégration doit former les leaders à guider les employés vers la performance dans ce nouvel environnement.
- 4. La communication :** Il ne fait aucun doute que les dirigeants doivent communiquer encore plus. Cela signifie développer des protocoles pour rester en contact avec les

Conclusion générale

employés à distance, pour avoir des réunions virtuelles à des moments qui conviennent aux employés à distance, pour partager encore plus d'informations et pour s'engager dans des communications formelles et informelles.

5. **Utiliser une technologie appropriée** : Il faut s'assurer que la technologie et les ressources appropriées sont mise en place ou devraient être disponibles prochainement. Il est essentiel pour les dirigeants de s'assurer que les outils technologiques appropriés comme Internet, la collaboration, la messagerie, la vidéoconférence, le partage de fichiers et de documents, etc. sont disponibles.

La sécurité des données est l'une des étapes les plus importantes qu'une organisation puisse prendre avec un vaste environnement de travail distant où de nombreux travailleurs distants accèdent aux données critiques de l'organisation depuis l'extérieur

Elle est en effet qu'une première démarche qui présente des pistes qui peuvent être développées par la suite, et la question qui se pose **est ce que le télétravail est considéré comme une perspective future d'un changement majeur dans le marché du travail ? Est ce que ont peut envisager d'avoir un accès illimités à des recrutements à travers le monde qui fera tomber les frontières ?** Cela pourrait être la prochaine révolution économique.

Bibliographie

Ouvrages

- BOBILLIER-CHAUMON, Marc-Éric. « Évolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité» Le travail humain, 2003.
- DELEUZE Gilles, 1990, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », Pour Parlers, Les éditions de Minuit
- DESBARATS Isabelle, 2013, « Entre La Protection Des Salariés et La Performance de L'entreprise : La Gestation D'un Droit Français Du Télétravail »
- DESBARATS Isabelle. « Entre la protection des salariés et la performance de l'entreprise».la gestation d'un droit français du télétravail. Les Cahiers de droit, 2013
- Documents interne a l'entreprise djezzy
- Gualida Habib, 2013, les outils de la communication en ligne
- JAUNEAU, Yves et VIDALENC, Joëlle. Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement: des différences marquées selon les professions. 2020
- Laurent Florès mesurer l'efficacité du marketing digital Dunod, paris, 2012
- LÉCHEVIN, J.-P., LANOE, Dominique, et LE JOLIFF, Gérard. Vivre les «nouvelles technologies»: perception et vécu de la charge de travail et de l'organisation du travail. Travail et emploi (Paris), 1993
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, Aurélie et ISAAC, Henri. « Technologies de l'information, contrôle et panoptique: Pour une approche deleuzienne ». Systemes d'information management, 2013
- Marketing digital 5eme édition Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick
- MELLO Jeffrey, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », Employee
- Mortimer, Daniel J (2010). Planning and managing a digital strategy .Royaume-Uni : Red Ant
 - o Responsibilities and Rights Journal
- Roig, Eric. «Télétravail : Définition, Loi Et Droits Du Salarié.» Droit, Sept. 2019, droit-finances.
- TASKIN Laurent, 2006, « Le télétravail en manque de régulations ».
- Tokes, Rob & Quirk Team (2008). E-Marketing: the essential guide to digital marketing .s.l : e-marketing.
- VAYRE, Émilie. Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. Le travail humain, 2019

Articles

- CRANDALL, William et GAO, Longge. An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues. SAM Advanced Management Journal, 2005
- DAMBRIN, Claire. « How does telework influence the manager-employee relationship ». Revue internationale de développement et de gestion des ressources humaines, 2004
- FELSTEAD, Alan, JEWSON, Nick, et WALTERS, Sally. Managerial control of employees working at home. British Journal of Industrial Relations, 2003
- FERNANDEZ, Valérie, GUILLOT, Caroline, et MARRAULD, Laurie. « Télétravail et travail à distance équipé ». Revue française de gestion, 2014
- LEILA, Lerari et OUASSILA, Hamdaoui. Impact du Covid 19 et management pour les PME algériennes. Revue des Etudes Economiques, 2020
- MELLO Jeffrey, 2007, « Managing Telework Programs Effectively », Employee Responsibilities and Rights Journal
- PONTIER, Monique. « Télétravail indépendant ou télétravail salarié », quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. La Revue des Sciences de Gestion, 2014
- THATCHER, Sherry MB et ZHU, Xiumei. Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. Academy of Management Review, 2006

Site internet

- <https://junto.fr/blog/digitalisation/>
- <https://rsscmclairam.wordpress.com/2010/03/18/leonard-kleinrock>
- <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1071394-nombre-d-internautes-en-france/>
- <https://www.taktilcommunication.com>
- www.alphdlivees.com/digitalisation/
- <http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie>
- <https://www.yakaferci.com/seo-referencement/>
- <http://www.leonard-rodriquez.com/blog/search-marketing/seo-search-marketing/definition-sem-seo-sea-smo>
- <https://fredcavazza.net/tag/medias-sociaux>
- <https://fredcavazza.net>
- <https://fredcavazza.net/2020/04/21/panorama-des-medias-sociaux-2020/>
- <http://www.com-edit.com/blog/strategie-digitale.html>
- www.challenges.fr/reforme-code-travail/loi-travail-les-nouvelles-regles-du-teletravail-apres-les-ordonnances-macron_509537
- <https://www.l-expert-comptable.com/>
- <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail>
- <https://www.netpme.fr/>
- <http://fr.forumviesmobiles.org/reperes/teletravail>
- <https://www.compteco2.com/article/pourquoi-faire-du-teletravail>
- <https://www.forbes.fr/management/teletravail-une-meilleure-productivite>
- [https://www.who.int/fr/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19 -- 11-march-2020](https://www.who.int/fr/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020)
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news>
- <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public>
- l'adresse <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>
- <http://www.emro.who.int/fr/media/actualites/statement-by-whos-regional-director-dr-ahmed-al-mandhari-on-our-collective-fight-against-covid-19.html>

Bibliographie

- <https://workplaceinsight.net/one-in-three-smes-plan-to-increase-flexible-working-after-pandemic>
- https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740041/lang--fr/index.htm
- <http://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaître/a-propos-de-djezzy>
- <https://www.algerie-eco.com>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandémie_de_Covid-19_en_Algerie
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Pandémie_de_Covid-19_en_Algerie
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Wilaya_de_Blida
- https://www.researchgate.net/publication/342522489_IMPACT_ECONOMIQUE_DU_CORONAVIRUS_SUR_LES_ENTREPRISES_ALGERIENNES
- Olivier Delpy « Mise en place d'une stratégie digitale réussie » disponible sur : <https://ingenieweb.digital/mise-en-place-dune-strategie-digitale-reussie/>

Annexes

Annexe n°1

Questionnaire

1. Quel est votre poste ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous en télétravail ?
3. En ce moment, combien de jours par semaine télétravaillez-vous ?
4. Sur une échelle de 0 à 5, comment évaluez-vous votre satisfaction vis-à-vis du télétravail ?
5. Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous ce mode de travail à vos collègues ?
6. Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du télétravail ?
Si oui, lesquelles ?
7. Aimeriez-vous continuer de pratiquer le télétravail au-delà de la crise du Covid-19 ?
8. Disposez-vous à votre domicile d'un espace bien équipé et dédié au travail ?
9. Réussissez-vous à séparer votre vie professionnelle et votre vie privée chez vous ?
10. Comment évaluez-vous vos relations avec votre manager en télétravail ?
11. Comment évaluez-vous vos relations avec vos collègues en télétravail ?
12. Comment évaluez-vous les outils de télétravail mis à votre disposition ?
13. Est-ce que vous considérez que les téléconférences sont aussi productives que les réunions physiques ?

Si non, auriez-vous des suggestions pour améliorer leur efficacité ?
14. Si vous passez demain en télétravail à 100%, pensez-vous que ce changement devrait avoir un impact sur votre rémunération ?
Si oui, dans quelle mesure ?
15. D'après vous, quelles sont les qualités nécessaires pour faire du télétravail ?

Annexe 2

Offre tarifaire Djazzy

Offers			Djezzy Business Libre & Control	
Tariff plan			1000	2000
Monthly Fee (DZD)			1 000	2 000
Monthly Benefits	On-net		Free 24/24	
	Off-net (Credit / Min)		1000 DZD	2000 DZD
	International		/	
	Data	Postpaid	1Go	5Go
		Control		2Go
		Free access	/	
	SMS	On-net	/	
		Off-net		
Voice tariff (national) / Min		On-net	Free 24/24	
		Off-net	7 DZD	5 DZD
Messaging tariff (DZD)		On-net	3,5 DZD	
		Off-net	5 DZD	
		International	14 DZD	
Billing Mode				
Date of launch			07/05/17	

Offers			Djezzy Business Libre & Control	
Tariff plan			3000	4000
Monthly Fee (DZD)			3 000	4 000
Monthly Benefits	On-net		Free 24/24	
	Off-net (Credit / Min)		3000 DZD	4000 DZD
	International			60 Min
	Data	Postpaid	8Go	10Go
		Control	3Go	
		Free access	/	
	SMS	On-net	Free 24/24	
		Off-net	/	
Voice tariff (national) / Min		On-net	Free 24/24	
		Off-net	5 DZD	4 DZD
SMS tariff (DZD)		On-net	Free 24/24	
		Off-net	5 DZD	
		International	14 DZD	
Billing Mode			Per sec after 1st min	
Date of launch			07/05/17	

Source : document interne à l'entreprise

Annexe 3

Offre promotionnel Djezzy



Source : <https://www.djezzy.dz>

Tables des matières

Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
<i>Dédicaces</i>	3
Liste de tableaux et figures.....	4
Liste abréviation.....	5
Introduction générale.....	7
Chapitre I : Aspects conceptuels du marketing digital.....	10
Introduction au chapitre I	11
Section1 : la naissance et le développement du digital	12
1. Définition de digital	12
2. Définition de la digitalisation.....	12
3. Historique et développement du digital	13
4. Les avantages de la digitalisation	14
5. La mise en place d'une digitalisation réussie en entreprise	14
5.1 Les outils de la digitalisation.....	14
5.1.1 Les sites internet	14
5.1.2 Les applications mobiles.....	15
5.1.3 Les logiciels métiers	15
5.1.4 Newsletters	15
5.1.5 Landing page.....	16
Section 2 : les leviers d'action du marketing digital	17
1. Concept et levier du marketing digital	17
2. Le webmarketing	17
2.1 E-mailing	17
2.2 Le référencement naturel (Search Engine Optimization).....	18
2.3 Le référencement payant (Search Engine Advertising)	18
2.4 L'affiliation	18
2.5 Display web 10	18
2.6 Newsletter	18
3. Le social marketing.....	19
3.1 Social listening	19
3.2 Brand content	19
3.3 Medias sociaux.....	19

Table des matières

3.4	Réseaux sociaux	20
3.5	Communautés	21
3.6	Conversation	21
3.7	Le marketing mobile	21
3.7.1	Email mobile	21
3.7.2	Search mobile	21
3.7.3	Display mobile	22
3.7.4	QR Code (Quick Response Code)	22
3.7.5	Réalité augmentée	22
3.7.6	Near Field communication (NFC)	22
3.7.7	SMS	23
3.7.8	Cloud	23
3.7.9	Géo localisation	23
3.7.10	Paiement mobile	23
	Le paiement mobile représente une alternative aux moyens traditionnels. Le paiement se fait via un terminal mobile avec ou sans contact et ce en utilisant les technologies NFC, QR ou bien le SMS.....	23
Section 3 : les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale		24
1.	Définition de la stratégie digitale	24
2.	Caractéristique d'une stratégie digitale	24
3.	Les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale	25
3.1	La planification	25
3.1.1	L'analyse de l'audience	25
3.1.2	L'analyse de la marque	25
3.1.3	La définition des objectifs	25
3.2	La création	26
3.2.1	La sélection des leviers digitaux	26
3.2.2	La budgétisation de la plateforme choisie	26
3.2.3	La mise en place d'indicateurs de performance	26
3.3	Le design et la mise en place d'une plateforme	27
3.3.1	Le design créatif	27
3.3.2	Le design de l'expérience utilisateur	27
3.3.3	La rédaction du contenu de la plateforme	28
3.4	L'engagement de la cible	28
3.4.1	La construction du message	28

Table des matières

3.4.1.1	La construction d'un plan de contact.....	28
3.4.1.2	La communication du message	29
3.4.1.3	Le suivi des réponses de l'audience au message véhiculé	29
3.4.1.4	L'engagement avec l'audience	29
3.4.1.5	L'évaluation et l'optimisation du processus	29
3.4.1.6	L'optimisation financière	29
3.4.1.7	L'optimisation de la conversion.....	29
3.4.1.8	L'optimisation de l'engagement.....	30
Conclusion du chapitre I		31
Chapitre II : le télétravail une solution au service des entreprises		32
Introduction au chapitre II.....		33
Section 1 : généralité sur le télétravail		34
1.	Les Technologies de l'information et de la communication.....	34
2.	Historique.....	35
3.	Définition du concept : télétravail.....	36
3.1	Définition du cadre législatif	37
3.2	Critères du télétravail.....	38
3.2.1	Lieu de travail	38
3.2.2	Code de travail	38
3.2.3	Demande et refus	39
3.2.4	Condition de travail.....	39
3.2.5	Matériel et équipement	40
3.2.6	Temps de travail et horaires	40
3.2.7	Entretien annuel	40
3.2.8	Accident du travail	40
3.2.9	Location	40
Section 2 : avantages et inconvénients du télétravail.....		41
1.	Avantages du télétravail.....	41
1.1	Social	41
1.1.1	Optimisation et gestion Temps de travail et personnel et budget.....	41
1.1.2	Conciliation des responsabilités familiales et rapport social	41
1.1.3	Absentéisme et motivation.....	42
1.2	Environnemental	42
1.2.1	Réduction des émissions carbone.....	42
1.2.2	Réduction de la facture énergétique	42

Table des matières

1.2.3	Réduction du trafic dans les conditions climatiques extrêmes.....	42
1.3	Economique	43
1.3.1	Implication responsabilisation et motivation.....	43
1.3.2	Meilleure productivité et disponibilité des employées	43
1.3.3	Aménagement des espaces	43
2.	Inconvénients du TT	44
2.1	Limites pour l'organisation	44
2.2	Limites pour les employés	44
2.3	Un risque d'isolement social.....	45
3.	Distinction vie privée et vie professionnelle.....	46
	Section 3 : télétravail durant la pandémie Covid-19	48
1.	Une nouvelle ère du télétravail (covid-19)	48
2.	Adopter et maintenir un système de télétravail efficace	51
3.	Les Principales politiques d'incitation au télétravail à l'intention des employeurs et des travailleurs.....	52
	Source : conception personnelle à partir de plusieurs lectures	53
4.	L'avenir du télétravail après la Covid-19	54
	Conclusion du chapitre II	56
	Chapitre III	57
	Implémentation du télétravail Au sein de Djezzy	57
	Introduction au chapitre III.....	58
	Section 1 : Historique et présentation générale de l'entreprise DJEZZY	59
1.	Présentation de l'entreprise	59
2.	Les valeurs de Djezzy	60
3.	Organigramme de Djezzy	60
4.	Les offres de services de l'opérateur Djezzy	60
4.1	Particuliers.....	61
4.1.1	Les offres postpayées.....	61
4.1.2	Les offres prépayées	61
4.1.3	Les offres internet.....	61
4.1.4	Les services.....	61
	Djezzy met à disposition de ses clients une multitude de services pour faciliter le rechargement, la facturation, d'autres services pour biper ou envoyer des SMS en étant sans crédit; ainsi que des services d'information complémentaire ou de divertissement, et dont	61
4.2	Entreprises	62

Table des matières

4.2.1	Les offres mobiles	62
4.2.2	Les offres internet.....	62
4.2.3	Les solutions entreprises	62
Section 2 : plan d'action de DJEZZY pour assurer la continuité des opérations pendant la pandémie		64
1.	Situation sanitaire en Algérie	64
2.	L'impact des mesures sanitaire sur les entreprises dont Djazzy	65
2.1	IMPACT SUR LA GESTION QUOTIDIENNE	66
2.1.1	L'impact sur l'organisation	66
2.1.2	Impact sur les licenciements.....	67
2.1.3	IMPACT SUR L'EXPLOITATION	67
2.1.3.1	L'impact sur l'activité globale	67
2.1.3.2	L'impact sur le chiffre d'affaires (premier mois de la crise)	68
2.1.3.3	L'impact sur le chiffre d'affaires (Année 2020)	68
2.1.3.4	L'impact sur la trésorerie	68
2.1.3.5	Reprise de l'activité	68
3.	Télé travail pour faire face aux restrictions sanitaire au sein Djazzy	69
3.1	Enjeux du télétravail au sein de djazzy.....	69
3.2	Identification des parties prenantes de Djazzy	69
3.2.1	Défenseurs / Opposants	69
3.3	Cartographie des parties prenantes de Djazzy.....	71
3.4	Métiers compatible avec le télétravail au sein de Djazzy.....	71
Source : conception personnelle selon les documents internes de l'entreprise		72
3.5	Identification du besoin	73
Section 3 : Le télétravail au sien de Djazzy : implémentation et évaluation des premiers résultats.....		74
1.	Processus d'implémentation	74
2.	Désignation des équipements et logiciels pour le bon fonctionnement du télétravail au sein de Djazzy	75
3.	Phase communication	76
3.1	Éléments contenus dans le plan de communication	77
3.2	Recommandations pour communiquer le démarrage du projet à l'ensemble des employés et des gestionnaires	77
4.	Former les gestionnaires et les employés.....	78
5.	Planning d'implémentation	78

Table des matières

6. Analyse Coût / bénéfice de l'implémentation.....	79
6.1 Système de Reporting	79
7. Premiers lectures des résultants du télétravail au 31/12/2020:	80
Conclusion du chapitre III.....	84
Conclusion générale	85
Annexes	96
Annexe 3	100
Tables des matières	101
Table des matières	102
Résumé	108

Résumé

Le télétravail est une méthode de travail moderne, comportant ses avantages et ses inconvénients. Cependant le nombre d'outils, ayant été mis à disposition permet de réduire les difficultés que peut poser cette pratique.

Le télétravail nécessite beaucoup de réflexion avant d'être mise en œuvre. L'activité de l'entreprise et les caractéristiques de son effectif sont des éléments essentiels dans sa mise en place. Un management par objectifs basé sur de la confiance et de l'autonomie permet d'obtenir de bons résultats sur la performance des entreprises, la société, ainsi que l'environnement.

Mots clés : Télétravail, implémentation, internet, parties prenantes, réduction des couts.

Summary

Teleworking is a modern way of working, with its advantages and disadvantages. However, the number of tools that have been made available reduces the difficulties that this practice can pose.

Teleworking requires a lot of thought before it can be implemented. The activity of the company and the characteristics of its workforce are essential elements in its establishment.

Management by objectives based on trust and autonomy allows good results to be obtained on the performance of companies, society, as well as the environment.

Keywords : Teleworking, implementation, internet, stakeholders, cost reduction .