

Défis du management en télétravail dans les agences publiques au Bénin

Teleworking challenges of management in Benin public agencies

Zoubérou AMADOU MOUSSA

Doctorant, Laboratoire Saint-Louis Études et Recherches en Gestion (SERGe), Unité de Formation et de Recherche en Sciences Économiques et de Gestion (UFR-SEG), Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal).

Amadou SIDY ALY BA

Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion, Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe), Unité de Formation et de Recherche en Sciences Économiques et de Gestion (UFR-SEG), Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal).

Alexis ABODOHOU

Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherches en Sciences Économiques et de Gestion (LAREG), Unité de Formation et de Recherche en Sciences Économiques et de Gestion (UFR-SEG), Université de Parakou (Bénin).

Date de soumission : 07/06/2025

Date d'acceptation : 09/08/2025

Pour citer cet article :

AMADOU MOUSSA Z. & al. (2025) «Défis du management en télétravail dans les agences publiques au Bénin», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1533 - 1574

Résumé

L'essor du télétravail, promis depuis les années 70 dans les pays développés, est devenu dans les années 90 une réalité en Afrique, surtout avec la pandémie du Covid-19. Cette pandémie sanitaire a influencé les modes d'organisation du travail qui se caractérisent par l'adoption du télétravail. Cet article a pour objectif principal d'identifier les défis auxquels sont confrontés les managers en télétravail dans les agences publiques. A partir d'une méthodologie qualitative, il ressort de nos résultats, que les équipes virtuelles de ces agences ont été bien formées pour s'adapter aux nouveaux outils de communications technologiques. Le profil des managers à distance impose plusieurs compétences indispensables. Il s'agit de la grande flexibilité d'adaptation aux changements fréquents, la capacité de comprendre les enjeux et la dynamique du télétravail, la capacité d'endurer l'incertitude et l'ambiguïté, la capacité d'apprendre rapidement et surtout l'utilisation de nouvelles technologies. Les managers s'assurent non seulement de la bonne foi et de la confiance des salariés travaillant à distance, mais aussi prennent au sérieux le défi lié à l'instabilité de la connexion internet. Cette nouvelle forme de travail place ces agences sur l'orbite de l'évolution technologique et en phase avec la compétitivité du marché mondial.

Mots clés : Télétravail ; Technologie ; Pandémie Covid-19 ; Défis du management ; Agences publiques.

Abstract

Teleworking, promised since the 1970s in developed countries, became reality in Africa, the 1990s and especially with Covid-19 pandemic. Health pandemic has influenced the modes of working at organization, which are characterized by teleworking adoption. This article has for objective to identify the management challenges that confronted managers in teleworking at public agencies. The results from qualitative methodology, show that virtual teams of these agencies are trained to adapt new technological communication tools. Manager's profile requires indispensable skills ; that's flexibility to adapt changes, ability to the challenges and dynamics of teleworking, ability to endure the uncertainty and ambiguity, ability to learn and to practice new technologies. Managers ensure faith and trust of employees teleworking and consider seriously the challenge from internet instability connection. Teleworking places these agencies on orbit of technological evolution and in competitiveness of global marketing.

Keys words : Teleworking ; Technology ; Pandemic Covid-19 ; Challenge of Managers ; Public agencies.

Introduction

Dans les années 1970, le télétravail a été découvert et surtout développé aux États-Unis d'Amérique (USA) dans le but de réduire la consommation de carburant du pays et sa dépendance aux combustibles fossiles (Halford, 2005). En 1971, Allen et Golden, faisaient l'hypothèse que les salariés américains seraient télétravailleurs en 1990 (Ursula Huws, 2011). Déjà en 1974, c'est Alvin Toffler, un sociologue américain qui perçoit dans son livre « Le choc du futur », cette possibilité de faire migrer son bureau vers son domicile. Jack Nilles, chercheur associé du Centre de Recherche sur le Futur en Californie du Sud, va se pencher sur l'étude de ce phénomène quelques années plus tard et le baptiser « Teleworking » (Illegems & Verbeke, 2004).

La multiplication des crises sanitaire, climatique et économique de ces dernières décennies constitue un défi majeur pour les organisations publiques. Ces événements extrêmes, marqués par leur imprévisibilité et leur intensité, mettent à l'épreuve les capacités d'absorption, d'adaptation et d'innovation des institutions publiques (Touab & Faik, 2025). Ainsi au regard à ces crises et avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), la prolifération de l'internet, le télétravail a surpassé l'espace américain et européen pour se développer dans le reste du monde, particulièrement en Afrique (European University Institute., 2022). Cette diffusion des (TIC) sur le continent, qui date de la fin des années 1990, s'est fortement accélérée selon la GSM-Association au cours des deux dernières décennies, avec un taux de croissance d'au moins 6% (Abodohoui, et al., 2020).

L'essor du mobile en Afrique a suscité un engouement fort autour du télétravail, comme le soulignent les rapports et programmes des institutions internationales de l'aide au développement (Berrou & Mellet, 2020). L'accélération de la diffusion des TIC est donc un facteur légitime de l'expansion du télétravail. D'après l'Agence nationale de la statistique et de la démographie au Bénin en 2020, ce phénomène est plus ressenti dans les petites unités soit un taux de 30,9%, les secteurs des hôtels, bars et restaurants (50,2%), les services fournis aux entreprises (31,7%), les services personnels et divers (29,7%), ceux du commerce (27,2%), des autres industries (25,5%) et des transports (24,3%). Ainsi, après une longue période de croissance expansive dans le travail traditionnel, chaque secteur d'activités connaît aujourd'hui des conditions de forte concurrence qui l'invitent à recourir aux nouvelles technologies pour augmenter sa productivité (Bobillier Chaumon, 2021). Cependant, dans les régions rurales, périphériques ou défavorisées comme certaines zones du Sud global, l'accès aux outils

numériques reste limité, compromettant l'égalité des chances dans l'appropriation des innovations (Razkaoui, 2025). D'un point de vue managérial, il apparaît la nécessité de porter une attention accrue à l'accompagnement des changements technologiques (Bevort, 2013).

Ainsi, avec l'adoption et l'émergence du télétravail dans les organisations, notre époque est sujette à de nombreux bouleversements culturels, socio-économiques et organisationnels. C'est-à-dire que le système de valeurs qui prévalait dans la société du 20^{ème} siècle traverse des mutations fortes et les organisations ne sont pas épargnées (Magistretti & Trabucchi, 2025). Les relations sociales, les manières de travailler, de manager et même de voir le travail dans les organisations sont en train de changer pour se transformer en Nouvelles formes d'organisation de travail (NFOT) grâce aux Technologies de l'information et de la communication (TIC) qui deviennent collaboratives en réseaux (Bevort, 2013). Avec le télétravail, le travail n'est plus forcément associé ni à un lieu, ni à un temps défini, mais à une action (Faire). Pour les managers, le déploiement du télétravail répond à des enjeux d'attractivité et de performance, mais aussi de fidélisation des collaborateurs (Méda, 2019). Le télétravail est ainsi indissociable de la qualité de vie au travail et défini par l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) dans le rapport du Projet d'appui à la réforme et à la modernisation de l'administration publique (PARMAP) comme, l'ensemble des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration de travail pour les salariés et la performance globale des organisations (Rapport du PARMAP, 2021).

Selon, Silva & Ben Ali (2010), il est aujourd'hui indispensable de mettre en place, des relations dynamiques au travail permettant aux managers de directions à pouvoir faire face aux nouveaux défis managériaux, de revoir en profondeur l'adoption du télétravail en créant un réseau social de communication ; de développer individuellement l'autonomie et contrôle à distance des salariés dans les équipes et les groupes de travail pour réussir les relations de proximité ou de sociabilité, et enfin, faciliter le travail en réseau et l'utilisation des outils collaboratifs de communication. Pour Colbert, et al., (2007), la place du télétravail va significativement modifier les collaborations et les modes de travail, le management des équipes, la délégation, la motivation et la définition des objectifs doivent être repensés.

Pour González-Sanguino, et al., (2020), il est difficile de maintenir les règles de travail prévues par le système classique de travail, avec des objectifs à atteindre qui ne correspondent plus à la réalité vécue par les organisations. De plus, au sein des équipes, tous les salariés n'ont pas été

dans les mêmes conditions de travail et de disponibilité et peuvent durablement entacher la motivation et la confiance des équipes.

Au Bénin, bien que la pandémie du Covid-19 soit anéantie et ensuite maîtrisée, les organisations ont connu en leur sein des freins culturels, sociaux, organisationnels et les freins humains (Djossou, et al., 2022). Le développement à la hâte du télétravail à grande échelle a ébranlé les règles de fonctionnement habituelles et les manières avec lesquelles le travail classique s'opérait dans les organisations publiques (Sylvain, et al., 2022). Pour de nombreuses organisations publiques, la transition brutale vers le télétravail signifiait que les managers devaient soudainement faire face à un certain nombre de défis pour équiper le personnel avec les logiciels et les appareils numériques nécessaires pour travailler à distance (Cascio & Shurygailo, 2003). L'étude des défis des managers de la pratique du télétravail constitue un champ de recherche largement investi par les chercheurs en management des ressources humaines (Dambrin, 2004 ; Le Vaillant & Dumas, 2023 ; Ruiller, et al., 2019). Cependant, la nature précise du lien entre les pratiques du télétravail et les différents défis des managers reste encore floue.

Par ailleurs, les études empiriques sur les défis innovants du management des organisations en télétravail sont passées en revue suivant les différentes approches. D'habitude dans les organisations publiques classiques, les salariés sont dans leurs postes de travail sous le contrôle direct de leurs supérieurs hiérarchiques. Or, avec les bouleversements liés au télétravail, ces organisations ont de problèmes pour directement contrôler et maîtriser les salariés (Aourzag & Ikkou, 2021).

En effet, ces études ont longtemps été considérées par les chercheurs comme des études valables uniquement que dans les pays développés (Aguilera, et al., 2016). Or les organisations publiques présentent des caractéristiques qui leur sont propres et spécifiques et font face à des défis différents de ceux auxquels sont confrontées les organisations des pays développés (Vayre, 2019).

Dans cet article, il est question des défis de gestion qui s'avèrent critiques dans un contexte de télétravail. La question qui guide cette recherche s'intitule comme suit : **quels sont les défis de gestion auxquels sont confrontés les managers en télétravail dans les agences publiques au Bénin ?** Cette recherche repose sur une méthodologie qualitative exploratoire avec un positionnement interprétativiste et un mode de raisonnement inductif. Elle va consister à mener des entretiens semi-directifs et de focus groupes avec les managers et salariés qui pratiquent du télétravail. Également, l'observation non participante sera utilisée comme méthode de collecte

des données. Elle est basée sur une approche thématique ou contextualiste de (Pettigrew, 2012). Elle s'articule autour d'un plan composé de l'introduction, de revue de littérature, de la méthodologie, des résultats et discussion, de la conclusion et de la bibliographie.

1. Revue de littérature

1.1. Cadre conceptuel

Les agences sont définies comme des organisations qui effectuent des tâches publiques à distance pour le gouvernement central, sur la base de la spécialisation et de l'expertise. Leur caractéristique importante est constituée par un équilibre fragile entre autonomie suffisante à l'égard de leurs activités quotidiennes (gestion, organisation, financement et personnel), liberté dans la manière de prendre les décisions politiques et nécessité d'un contrôle administratif et démocratique. Ainsi, en tant que personne morale, l'organisation peut être soumise aux mêmes dynamiques que l'individu : elle joue les rôles, intègre des expériences, s'adapte et se transforme (Aghraige & Sguenfle, 2025).

1.2. Différentes approches du management

Dans un environnement économique caractérisé par l'incertitude, la complexité et la volatilité, le changement organisationnel apparaît comme une condition essentielle à la survie, à l'adaptabilité et à la performance des organisations. Il constitue non seulement un processus d'ajustement structurel ou stratégique, mais aussi une dynamique permanente d'apprentissage et de remise en question (Aghraige & Sguenfle, 2025).

Ainsi, au début du 20^{ème} siècle, le management est évoqué pour la première fois par Fayol qui voit en celui-ci principalement une mission administrative. Il met en place un « processus de management », aujourd'hui encore utilisé et composé de cinq activités : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Il considère ces cinq activités comme étant celles du manager. Fayol se positionne alors comme le précurseur du management des organisations. Ces activités seront par la suite réduites au nombre de quatre : planification, organisation, direction, contrôle (Suchman, 1995). Indissociables les unes des autres, ces activités ont pour finalité d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Drucker et Mintzberg quant à eux, ont complété les activités de base en y ajoutant des activités relatives à la formation et à la motivation des collaborateurs (Soparnot, 2000).

C'est sur cette base que Mintzberg réalise un des plus gros travaux du siècle en termes de Théorie du Manager. Il ne parle plus d'activité du manager mais bien de rôle. Il en identifie dix, qu'il classe en trois catégories : la figure de proue, le leadership et l'agent de liaison (Mintzberg & Laasch, 2020). Le manager, de par son statut, est doté d'une autorité formelle qui lui confère des rôles interpersonnels. Le manager de par ses relations interpersonnelles (avec les collaborateurs mais aussi d'autres acteurs dans son réseau) est perçu comme un centre disposant d'un certain nombre d'informations. Ses rôles liés à l'information sont : observateur actif, diffuseur et porte-parole (Bourgeois, 1984). Le manager a donc un ensemble de rôles décisionnels : entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur.

Ces différents rôles se retrouvent dans les activités de Fayol. Par exemple, le rôle de régulateur est lié à l'activité de contrôle, le rôle de répartisseur des ressources peut être associé à l'activité d'organisation dans leur livre sur le management à distance (Blunden & Brodsky, 2024). Cependant, des recherches contemporaines ont mis en avant, que de plus en plus les rôles liés à la planification, au commandement etc., passaient en second plan par rapport aux trois rôles (relationnel, informationnel et décisionnel) de Mintzberg (Mintzberg & Laasch, 2020). Il précise que ces trois catégories sont indispensables à la réalisation du management, mais que selon sa fonction et son département, le manager aura un intérêt plus ou moins accentué sur certains rôles.

Mintzberg est certes une des plus grandes figures concernant le management mais d'autres ont également travaillé sur le rôle du manager pour le mettre au goût du jour. En reprenant et en comparant les travaux de Barnard, (1948) ceux de McCool & Mitchell, (2024) et de Jefferson, (2024) mettent en parallèle les changements de l'environnement et les profils jugés nécessaires pour les cadres/ dirigeants à l'entrée du 20ème et du 21ème siècle. Il en ressort que pour le 20ème siècle, on parle de Manager, tandis qu'au 21ème siècle on parlera davantage de Global Leader. En effet au 20ème siècle, le manager doit avoir des intérêts et une compréhension qui vont au-delà des affaires, le rendant flexible et adaptable. Il doit avoir des capacités attendues de ce manager qu'il comprenne ce qui constitue un comportement rationnel.

Ces changements étudiés par Jefferson, sont principalement en termes de comportements et de compétences. Ces auteurs imputent ces changements principalement à l'environnement qu'ils caractérisent aujourd'hui de dynamique, complexe et hyperconcurrentiel (Cooper & Messina, 2021).

Katz, quant à lui, s'est penché sur les compétences clés dont les managers doivent disposer pour être performants. Elles sont au nombre de quatre : compétences conceptuelles, interpersonnelles, techniques et politiques (Brunelle, 2010).

Haines, et al., (2018), dans leurs travaux, sont plus complet et distinguent ce qui est relatif aux activités et comportements de managers de ce qui se rapproche des tâches, responsabilités et fonctions. En définitive, le manager peut être étudié en termes de rôles, d'activités, de responsabilités, de comportements, de compétences, etc. Chacun des auteurs aborde la question du management sous un angle différent ce qui rend la littérature plus riche certes, mais n'aboutit pas à un consensus sur une définition précise.

Par ailleurs, les managers sont aussi confrontés aux défis liés à la communication virtuelle des organisations. Dans la littérature, les auteurs divergent sur la définition et la compréhension unique du concept de d'organisation virtuelle. Ainsi, les auteurs Newman, et al., (2020), estiment que malgré l'importance du phénomène de l'organisation virtuelle et l'intérêt de plus en plus marqué de la part des chercheurs pour l'étude de cette nouvelle forme d'organisation, la recension des travaux consacrés aux organisations virtuelles permet de constater l'absence d'une définition et une compréhension commune du concept.

Selon, Graham, et al., (2021), dans les ouvrages comme dans les articles scientifiques, dans les journaux comme sur l'internet, on parle de plus en plus d'écoles et d'universités virtuelles, de bibliothèques virtuelles, de banques virtuelles et de plusieurs autres institutions qui, de nos jours, ont pris le virage du virtuel.

C'est en ce sens que certains auteurs Banker, et al., (2023) ; Deinhofer & Myrach, (2024), définissent l'organisation virtuelle comme une entreprise qui utilise intensivement les technologies de l'information et de communication ou la technologie de façon générale pour apporter efficacité et efficience à sa chaîne de valeur.

Germain & McGuire, (2022) résument la chaîne de valeur d'une organisation en deux groupes d'activités : les activités principales (logistique interne, cas de production et logistique externe, cas de ventes et services) et les activités de support (services administratifs et de gestion, gestion des ressources humaines, développement technologique et approvisionnement).

Pour certains auteurs, Chamakiotis, et al., (2021) ; Purvanova & Kenda, (2022) une organisation virtuelle est avant tout une entreprise qui utilise intensivement le télétravail. C'est d'ailleurs par analogie à ce concept que nous appelons cette conception de l'organisation virtuelle une télé-entreprise. Par illustration, au début de 2021, la filiale du manufacturier d'ordinateur « Compaq » au Bénin a profité d'une campagne de restriction budgétaire pour passer vers ce mode

d'organisation de restriction budgétaire pour passer vers ce mode d'organisation. Compaq a procédé à la fermeture des bureaux des vendeurs qui travaillent désormais chez eux tout en étant reliés au réseau de l'entreprise. Un ordinateur et un modem étaient tout ce dont les vendeurs avaient besoin. Ce faisant, Compaq a réussi à réduire son personnel administratif du tiers, à couper dans le frais de bureau et à doubler ses revenus en deux ans, avec un chiffre d'affaires par vendeur six fois plus élevé qu'auparavant (Germian & McGuire, 2022).

2. Méthodologie

Cet article repose sur une méthodologie qualitative exploratoire et sur un positionnement interprétativiste avec un mode de raisonnement inductif. Selon Gioia, et al., (2013), en sciences de gestion, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. Elles considèrent la réalité humaine comme objet de connaissance. Elle offre un design de recherche approprié qui permet de s'engager avec les personnes concernées (Thiéart, 2014).

2.1. Présentation de l'approche contextualiste

La mobilisation d'une approche contextualiste pour étudier les défis du management en contexte du télétravail dans les agences publiques implique une méthode de recherche spécifique. Les travaux de Pettigrew, (2012), apportent des éléments méthodologiques précis concernant cette approche. D'abord, la question centrale de recherche porte sur le résultat intermédiaire ou final du contexte étudié. Un résultat classique de la recherche est la conformité et l'innovation du rôle des interviewés. Cette approche est intéressante et relativement subjectif, opérationnalisable et apparaissant au cœur des enjeux des défis des managers d'organisation tels que exprimé par les acteurs dans les agences publiques. Dans cet article, il est question d'étudier comme effet final, les défis du management : la réussite des managers à relever ces défis dans la pratique du télétravail des agences publiques. Il s'agit de se concentrer sur une issue claire et objective du contexte : le fait que les managers et les salariés pratiquent du télétravail au sein des agences publiques. Ce choix a certes des limites en ce qu'il est binaire là où la réussite du télétravail s'apprécie plutôt selon un continuum, mais il offre un indicateur objectif, clairement révélateur de l'issue du contexte en terme de réussite ou d'échec. Il a été opéré une sélection dans un corpus de l'agence publique où cette étude a été récemment réalisée. Le contexte intra-organisationnel de cette agence publique est bien connu ainsi que l'histoire

sur le télétravail et plus particulièrement les difficultés ou facilités à le pratiquer pendant et après la Covid-19.

Enfin, la méthode contextualiste implique de définir le type de contexte dont le chercheur observe l'interaction avec le processus étudié (Pettigrew, 2012). Quand il développe son approche contextualiste du changement organisationnel, il s'inspire des travaux qui définissent le contexte du changement organisationnel (Meyer, et al., 1993).

Certaines recherches le définissent exclusivement en termes de contexte organisationnel, d'autres en combinant des variables du contexte organisationnel et des variables du contexte socioéconomique et politique externes. Pour son analyse, Pettigrew choisit finalement d'intégrer à la fois des éléments du contexte intra-organisationnel et du contexte externe. Dans la littérature sur le télétravail des agences publiques, les travaux qui s'intéressent à ce contexte de nouvelle forme d'organisation de travail (NFOT), le définissent essentiellement par une combinaison de variables intra-organisationnelles (Ben Slimane & Leca, 2010).

Ce travail prend donc en considération uniquement l'interaction de ce type de contexte des (NFOT) sur les variables de la pratique du télétravail (la flexibilité, les TIC, le temps et le lieu, les différents défis managériaux...).

2.2. Présentation du champ d'étude

Notre unité statistique porte sur l'Agence des systèmes d'information et du numérique au Bénin (ASIN-Bénin). L'ASIN est soumis à la réglementation du secteur public. En 2023, elle est constituée de plus d'une centaine de personnes, de six directions et d'une quinzaine d'équipes. L'organigramme de l'administration est, relativement, plat étant donné qu'il n'y a que trois niveaux hiérarchiques. L'agence prône un style de management participatif et une culture de proximité traduits par des modes agiles de fonctionnement. De plus, elle désire améliorer la compréhension, la cohésion et la solidarité entre les salariés. Enfin, elle poursuit une mission socio-économique et une mission environnementale. Elle prône, également, cinq valeurs : professionnel, vecteur, juste, efficace et solidaire.

Au sein de l'ASIN, les relations sont majoritairement qualifiées de familiales entre collègues, mais aussi avec la ligne hiérarchique. En 2020, elle a instauré progressivement le télétravail dans les différents services de son administration notamment dans ses sous-organisations ad-hoc. D'autres changements structurels et organisationnels sont à noter comme la création de nouveaux produits et services, la fusion ou le scindement de services et la restructuration des tâches et des compétences. De plus, le personnel de l'administration a dû se former pour être

plus flexible et polyvalent. La souplesse du service public doit être conçue comme un atout majeur pour la modernisation de l'administration publique. La mondialisation économique modifie les orientations des Etats y compris des administrations publiques. C'est pourquoi, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle incontournable afin de favoriser la compétitivité de l'économie nationale (Amoussou & Bampoky, 2025). Ainsi, après une longue période de croissance expansive dans le travail traditionnel, chaque secteur d'activités connaît aujourd'hui des conditions de forte concurrence qui l'invitent à recourir aux nouvelles technologies pour augmenter sa productivité (Ba, 2012).

Pour conclure, l'agence publique évolue de manière continue et progressive afin de répondre au mieux à la demande et aux attentes du gouvernement, du public cible et du personnel en contexte du télétravail.

2.3. Collecte des données et procédure

Ce travail repose sur une démarche méthodologique qualitative exploratoire et basée sur un positionnement interprétativiste avec un mode de raisonnement inductif. Elle est basée sur une approche contextuelle de Pettigrew et va consister à mener des entretiens semi-directifs et de focus groupes avec les managers qui pratiquent du télétravail (Gioia, et al., 2013). Les entretiens ont été menés avec 10 managers et 05 salariés de l'agence publique notamment de l'Agence des systèmes d'information et du numérique au Bénin (ASIN-Bénin). Également, l'observation non participante sera utilisée comme méthode de collecte des données. Ainsi, dans le cadre de ce travail, la collecte et l'analyse de données qui ont été déroulées de manière itérative et mutuellement, ont débuté en mai 2023 et terminés en septembre 2023. Cette période a connu des phases d'étude de terrain qui sont décrites comme suit :

Dans un premier temps, il a été établi les critères du contexte d'étude, afin d'obtenir des informations pertinentes pour répondre à la question de recherche. La première décision a été d'interroger des managers expérimentés en télétravail, c'est-à-dire ayant une expérience d'au moins deux ans dans la gestion de télétravailleurs ou de salariés dans le cas. Il est intéressant de souligner que ces managers se trouvent à être eux-mêmes des dirigeants au sein de notre unité statistique qu'est l'Agence des systèmes d'information et du numérique au Bénin (ASIN-Bénin). Ainsi, de par leurs positions et leurs expériences, ils ont eu l'occasion de côtoyer plusieurs salariés et de vivre de nombreuses relations et d'échanger avec eux. Ils se trouvent donc à être une source d'information riche afin de répondre à la question de recherche.

Comme il existe plusieurs formes de télétravail, la deuxième décision a consisté à concentrer cette recherche sur le travail à domicile qui est une des formes de télétravail les plus courantes (Schweitzer & Duxbury, 2009).

La nature des relations à observer a également été définie : il s'agit de managers de premier niveau hiérarchique, qui cherchent à établir une relation durable avec leurs salariés. Afin de limiter l'impact des collègues sur les dynamiques d'influence et possiblement dans l'interprétation de l'efficacité des pratiques de direction, il a été choisi un contexte dans lequel l'interdépendance entre les salariés était minime. Finalement, pour l'atteinte de l'objectif de recherche, il était indispensable d'observer des contextes dans lesquels la relation entre managers et salariés s'établissait majoritairement à travers le télétravail. Il a été donc choisi de limiter la collecte de données à des managers qui estiment que plus de 50% de leurs interactions avec leurs salariés se déroulent à distance par l'entremise des technologies de l'information et de la communication.

Dans un deuxième temps, une collecte de données a été réalisée sous forme d'entrevues semi-structurées avec des managers et les salariés de l'Agence des systèmes d'information et du numérique au Bénin (ASIN-Bénin). Le recrutement des sujets a été fait selon une approche itérative (Paillé & Mucchielli, 2012). Après chaque entrevue, il est procédé à une évaluation des données récoltées dans le but de faire le point sur les connaissances acquises et de les mettre en relation avec celles acquises en fichier audio à l'issue des entrevues précédentes. Cette démarche a permis de faire des ajustements mineurs dans la grille d'entrevue.

Des notes ont immédiatement été prises après chaque rencontre et par la méthode itérative, la collecte de données a été cessée lorsque le niveau de saturation des connaissances est atteint. C'est-à-dire, lorsqu'il a été possible de prédire les réponses formulées par les interviewés.

Ainsi, 15 interviewés (10 managers et 05 salariés) dont le profil est présenté dans le tableau 1 ci-dessous, ont été sollicités. Selon ce tableau, les interviewés ont de 03 à 28 ans d'expérience dans des postes qu'ils occupent, dont les dix (10) managers supervisent le télétravail à domicile. Cet échantillon représente donc un éventail relativement large de types d'activités numériques et de modes d'organisation du télétravail. Il présente également des interactions qui se déroulent majoritairement à distance et dans une situation où les salariés n'ont pas nécessairement à collaborer étroitement avec des collègues pour l'accomplissement de leurs tâches.

Tableau 1: Composition de l'échantillon des télétravailleurs de l'ASIN-Bénin.

Pour une question de confidentialité, l'organisation interrogée a été anonymisée.

Noms	Genres (sexes)	Nombre de travailleurs	Ancien netés	Niveau d'étude	Âges des répondants	Situation matrimoniale	Lieu de travail
Manager 1	Homme	01	15 ans	Universitaire	(50 - 55 ans)	Marié	Urbain
Manager 2	Femme	01	13 ans	Universitaire	(50 - 55 ans)	Mariée	Urbain
Manager 3	Homme	01	10 ans	Universitaire	(50 - 55 ans)	Marié	Urbain
Manager 4	Femme	01	08 ans	Universitaire	(40 - 50 ans)	Mariée	Urbain
Manager 5	Homme	01	05 ans	Universitaire	(30 - 35 ans)	Marié	Urbain
Manager 6	Homme	01	04 ans	Universitaire	(30 - 35 ans)	Célibataire	Urbain
Manager 7	Homme	01	14 ans	Universitaire	(40 - 50 ans)	Marié	Urbain
Manager 8	Femme	01	10 ans	Universitaire	(40 - 50 ans)	Mariée	Urbain
Manager 9	Femme	01	15 ans	Universitaire	(45 - 50 ans)	Mariée	Urbain
Manager10	Homme	01	12 ans	Universitaire	(45 - 50 ans)	Marié	Urbain
Salarié 1	Homme	01	16 ans	Secondaire	(50 - 55 ans)	Marié	Urbain
Salarié 2	Homme	01	25 ans	Secondaire	(50 - 55 ans)	Divorcé	Urbain
Salarié 3	Homme	01	03 ans	Universitaire	(30 - 35 ans)	Célibataire	Urbain
Salarié 4	Femme	01	03 ans	Universitaire	(30 - 35 ans)	Célibataire	Urbain
Noms	Genres (sexes)	Nombre de travailleurs	Ancien netés	Niveau d'étude	Âges des répondants	Situation matrimoniale	Lieu de travail
Délégué syndical	Homme	01	28 ans	Secondaire	(50 - 55 ans)	Marié	Urbain
Total		15		-	-	-	-

Source : Etabli par nous-mêmes, à partir des interviewés (2023).

Tableau 2 : Quelques postes et nombre de jours par semaine de télétravail des managers et salariés interviewés de l'ASIN-Bénin.

Postes occupés	Sous-entités de provenance	Statuts	Effectifs	Nombre de jours /semaine
Ingénieur sécurité des réseaux et systèmes (ISRS)	ABSU-CEP	Manager 1	01	02
Ingénieure développement de logiciels informatiques	ADN	Manager 2	01	02
Directeur des services et conseil informatique (DSCI)	ANSSI	Manager 3	01	02
Directeur pôle système d'information et de digitalisation	ABSU-CEP	Manager 4	01	02
Directeur des ressources humaines	ANSSI	Manager 5	01	01
Responsable sécurité numérique	ABSU-CEP	Manager 6	01	02
Directeur des systèmes d'information	ASSI	Manager 7	01	02
Directeur du développement des talents	ANSSI	Manager 8	01	02
Directeur de cellule de communication du secteur	ASSI	Manager 9	01	02
Directeur pôle infrastructure du secteur	ADN	Manager 10	01	01
Chef service de cellule contrôle des marchés publics	ADN	Salarié 1	01	01
Acteur social	ABSU-CEP	Salariés 2	01	Au plus 03
Acteur social	ASSI	Salarié 3	01	Au plus 03
Cheffe concepteur de circuits	ABSU-CEP	Salariés 4	01	02
Délégué syndical	ANSSI	Salarié 5	01	01
Total		-	15	-

Source : Réalisé par l'auteur (2023).

Tableau 3 : Caractéristiques de sous-entités de l'agence interrogée

Organisation publique	Sous-entités de (ASIN)	Managers interviewés	Salariés interviewés	Total des interviewés
Agence des Systèmes d'Information et du Numérique (ASIN)	Agence pour le Développement du Numérique (ADN)	02	01	03
	Agence des Services et Systèmes d'Information (ASSI)	02	01	03
	Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI)	03	01	04
	Agence Béninoise du Service Universel des Communications Electroniques et de la Poste (ABSU-CEP)	03	02	05
	Total	10	05	15

Réalisé par : l'auteur (2023).

Placée sous la double tutelle du Ministère de l'économie et des finances et du Ministère du numérique et de la digitalisation, l'Agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN) est née de la fusion des quatre (04) sous-entités d'exécution qui composent l'arène institutionnel pour l'opérationnalisation des projets du secteur du numérique depuis 2016 à savoir : Agence pour le développement du numérique (ADN), Agence des services et systèmes d'information (ASSI), Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) et Agence Béninoise du service universel des communications électroniques et de la poste (ABSU-CEP).

2.4. Analyse des données

Dans le présent article, la méthode choisie pour l'analyse des données, est celle du cadre d'analyse de la grille contextuelle de (Pettigrew, 2012). Les données collectées ont été analysées en mobilisant un raisonnement inductif inspiré de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; De Simone, 2017). Nous avons navigué entre les données brutes, la théorie émergente et la littérature pertinente pour développer les connaissances du processus de gestion des défis en télétravail dans une approche contextualiste. Pour le cas, nous avons d'abord cherché à identifier dans l'agence les formes de télétravail, les managers et salariés télétravailleurs ou non, les actions et les événements qui se succèdent au fil du temps, c'est-à-dire le processus de gestion des défis en télétravail. A partir des différentes sources de données collectées nous avons organisé de manière chronologique le processus en faisant les incidents. A partir de ce premier travail, nous avons réalisé une analyse de premier ordre avec le codage des entretiens, des observations et des documents (Tsoulakis, 2025). Cette analyse de premier ordre qui permet d'identifier des concepts qui émergent littéralement des interviewés a été poursuivie par une analyse de second ordre pour identifier les relations entre ces codes de 1^{er}

ordre et les assembler dans des codes de second ordre (Gioia et al., 2013). Cette analyse de second ordre a permis de faire émerger des concepts qui existent déjà dans la littérature sur les défis du management en contexte du télétravail dans les organisations et d'autres qui n'existent pas. Cette analyse s'est poursuivie par une dernière étape qui a consisté à agréger les concepts en plusieurs dimensions (Gioia et al., 2013). Nous présentons en (annexes 3, 4 et 5) une synthèse de notre analyse des actions qui se succèdent au fil de temps, ainsi que leurs codages. Ceci a permis de dresser une liste des pratiques de gestion utilisées par chacun des interviewés et à l'évaluation de chacune de ces pratiques. Le verbatim de chaque entrevue a été transcrit et codifié pour permettre l'analyse du contenu. Deux grandes pratiques de gestion de managers et de salariés ont émergé de cette analyse. Ces pratiques sont présentées au tableau 3 et constituent un résumé de chacune d'elles.

En fin, les résultats de l'analyse ont été montrés aux répondants et il leur a été demandé de les commenter. Le but était d'établir la valeur de cette analyse et de vérifier que les résultats obtenus reflétaient bien la situation décrite. Tous ont approuvé le résultat de cette analyse.

Tableau 4 : Caractéristiques de la catégorie « les défis de gestion en télétravail »

Catégories	Sous-catégories	Propriétés	Dimensions
Les défis de management en télétravail	Gestion de l'adaptation au télétravail	Défis liés à l'adaptation	Apprentissage progressif des outils de communication
			Formation et recyclage sur les plateformes de communication
			Préparation psychologique et maîtriser son horaire
	Gestion des équipes virtuelles	Défis de communication à distance	Communication virtuelle

Source : Conçu à partir des données collectées (2023).

Ce tableau permet d'avoir une vision globale de la catégorie « les défis de gestion en télétravail ». Celle-ci décrit les différents défis qu'ont les managers de la pratique du télétravail.

2.5. Codage

Le code ouvert et celui fermé sont les deux types de codage qu'il existe (Kask & Titov, 2022). Le premier type de codage concerne les carnets de mots obtenus à partir des entretiens et des observations, selon une procédure inductive. Ces « Word logs » servent de grille d'analyse, où le chercheur identifie les répétitions et construit des catégories pour une meilleure compréhension du discours enregistré.

Dans ce travail, l'analyse thématique avec codage ouvert a été utilisée pour l'analyse des données. Cette approche nous a semblé plus appropriée dans la mesure où nous recherchons des répétitions de discours individuels qui expliquent l'adaptation du télétravail via les défis confrontés par des managers dans les organisations publiques (cf. l'annexe 3, 4 et 5).

Tableau 5 : Synthèse de verbatims des interviewés liés à la codification de la catégorie de « défis de gestion en télétravail »

N°	Thèmes utilisés	Codes	Nombre de verbatims	Occurrence	Verbatims illustratifs
1	Gestion de l'adaptation au télétravail	GAT	45	53%	« Cela n'a jamais été dans les mœurs de parler de télétravail. Quand on abordait le sujet, ce n'était pas toujours accepté. On ne voyait pas toujours l'utilité avec la crainte que les gens ne travaillent pas quand ils étaient à la maison. Ce n'était pas vraiment dans les mœurs. La Covid a forcé cela. Et aujourd'hui, on vient de lancer une enquête parce qu'on voit que cela peut être profitable et envisageable dans certains départements de l'ASIN » (Manager 9).
2	Gestion des équipes virtuelles	GEV	40	47%	« La première fois que je me suis retrouvée responsable d'une équipe virtuelle, j'ai géré le projet comme je le fais habituellement etc. et je me suis plantée... » (Manager 9).
Total des occurrences			85	100%	

Source : Résultat des données du terrain (2023).

3. Résultats

Les résultats sont liés à la question de recherche et présentés successivement en fonction des points ressortis dans notre grille d'analyse des entretiens ou du dictionnaire de thèmes. Ainsi, premièrement, nous présentons les résultats liés à la gestion de l'adaptation du télétravail et de la gestion des équipes virtuelles. Ces résultats proviennent des différents entretiens avec des interviewés (managers et salariés).

3.1. Gestion de l'adaptation au télétravail

Travailler au domicile requiert de maîtriser rigoureusement le temps et l'espace. Nombreux sont des salariés qui, dans notre échantillon ont une forte autonomie dans l'organisation de leur temps de travail. Par ailleurs, télétravailler au domicile rend les salariés présents, mais peu disponibles pour leurs proches. Cela a pour conséquence sur leur vie de construire un discours de légitimation auprès de leurs familles qui acceptent parfois difficilement cette situation, voire pour ceux qui exercent la totalité de leurs activités au domicile, de gérer des conflits avec les

membres de la famille qui vivent sous le même toit. Pour ces salariés, travailler au domicile permet de lutter contre la fragmentation du travail et de se concentrer sur des activités professionnelles complexes qui réclament du calme et de la concentration. C'est à cet effet que le chef cellule contrôle des marchés publics de (ADN) (Salarié1), marié et âgé de 50 ans, avec une ancienneté de 16 ans dans l'agence et qui pratique 1 jour par semaine de télétravail avec un niveau d'étude secondaire, martèle ce qui suit : *« à 8h 30 l'ordinateur s'allume, mon épouse et la môme sont partis et là, je vais être beaucoup plus efficace qu'au bureau. C'est calme. Pas d'appels sur le téléphone fixe ».*

D'autres salariés, souvent par manque de place à domicile, investissent la table du salon qu'ils débarrassent au moment du repas. Ainsi, l'un des enquêtés a choisi stratégiquement sa place sur la table du séjour, qu'il utilise également comme bureau afin d'éviter les distractions de la maison. L'acteur social de (ASSI), le (salarié 3), célibataire et âgé de 30 ans, avec une ancienneté de 03 ans dans l'agence et qui pratique au plus 3 jours par semaine de télétravail avec un niveau d'étude universitaire a déclaré, ce qui suit : *« j'aime être face à mon mur pour travailler ».* La question de l'entrelacement se pose surtout pour ceux qui ne disposent pas d'une pièce à part. Dans ce cas, les salariés se livrent à un véritable « jeu de l'esprit » pour reconstruire symboliquement les frontières entre les sphères.

Le délégué syndical de (ANSSI), le (salarié 5), marié et âgé de 50 ans, avec une ancienneté de 28 ans dans l'agence et qui pratique 1 jour par semaine de télétravail avec un niveau d'étude secondaire, a fait le choix de ne pas avoir internet depuis son domicile, car dit-il : *« c'est contraignant de ne pas avoir Internet chez soi, (...) c'est bien. Ça pousse à se cadrer, ça pousse à avoir des horaires de travail ».*

Par ailleurs, comme le souligne dans ses propos, la cheffe concepteur de circuit (ABSU-CEP) la (salariée 4), célibataire et âgé de 30 ans, avec une ancienneté de 03 ans dans l'agence et qui pratique au plus 2 jours par semaine de télétravail avec un niveau d'étude universitaire, nous explique :

« On a des gens qui s'opposaient au télétravail au sein de la direction, qui disent que culturellement le télétravail ne se ferait pas, qui disent que même avec la mise en place de télétravail, je viendrais tous les jours au bureau. Pour eux, c'est donc difficile. De plus, dans cette culture, si tu n'es pas au bureau, cela veut dire que tu ne travailles pas, que tu ne fais rien. Donc, j'ai besoin de te voir quand je souhaite pour me rendre compte que tu travailles ou pas ».

Pour le directeur des systèmes d'information (Manager 7), marié et âgé de 40 ans avec une ancienneté de 14 ans et qui pratique aussi le télétravail 2 jours/semaine avec un niveau universitaire, nous déclare :

« Le personnel encadrant est obligé d'être sur le site pour s'assurer que la distanciation et les mesures de sécurité soient mises en place et respectées. Il y a des choses pour lesquelles je préfère être là au niveau de la supervision. Je ne sais pas faire mon métier uniquement en télétravail, ça ce n'est pas possible. C'est vraiment plus de manière ponctuelle pour se concentrer sur certains projets qui sont en cours ».

La directrice de cellule de communication du secteur (Manager 9), mariée et âgée de 45 ans avec une ancienneté de 15 ans et qui pratique le télétravail 2 jours/semaine avec un niveau universitaire, nous déclare ce qui suit:

« Cela n'a jamais été dans les mœurs de parler de télétravail. Quand on abordait le sujet, ce n'était pas toujours accepté. On ne voyait pas toujours l'utilité avec la crainte que les gens ne travaillent pas quand ils étaient à la maison. Ce n'était pas vraiment dans les mœurs. La Covid a forcé cela. Et aujourd'hui, on vient de lancer une enquête parce qu'on voit que cela peut être profitable et envisageable dans certains départements de l'ASIN ». Cette citation laisse néanmoins apercevoir l'ouverture rendue possible par la crise sanitaire.

En ce qui concerne la mise en place du télétravail, la directrice du développement des talents (Manager 8), mariée et âgée de 45 ans avec une ancienneté de 10 ans et qui pratique le télétravail 2 jours/semaine avec un niveau universitaire, déclare ce qui suit : *« Je reste de l'avis que si ça se met en place, ça doit se mettre en place pour l'ensemble de la boîte ».* Elle suggère que *« tous les salariés qui, techniquement travaillent depuis leur domicile doivent avoir l'opportunité de le faire. C'est le cas du département IT pour qui, en dehors des incidents, peuvent réaliser la plupart de leurs tâches à distance ».*

Cependant, lorsqu'il a été question de l'homogénéité des règles, le directeur des ressources humaines (Manager 5), marié et âgé de 35 ans avec une ancienneté de 05 ans et qui pratique le télétravail 1 jour/semaine avec un niveau universitaire, a répondu : *« Je n'ai pas de souci à ce que certains départements soient plus en plus en télétravail que chez nous. Je sais que les productions dépendent de nous et que c'est plus facile de répondre à une demande quand on est plus sur place. Je serais peut-être moins enclin à autoriser le télétravail chez nous que pour quelqu'un pour qui cela pose moins de problèmes à être organisé. »* Lors de son interview, le directeur pôle infrastructure du secteur (Manager 10), marié et âgé de 45 ans avec une ancienneté de 12 ans et qui pratique le télétravail 1 jour/semaine avec un niveau universitaire,

déclare ce qui suit : « *Ces différences de mise en place du télétravail au travers l'organisation peuvent donc causer un manque de consistance quant aux règles qui seront définies. Comme il était question de frustration si le directeur dispose d'un traitement de faveur concernant cette pratique, il peut en être de même si la même chose se fait ressentir avec ses collègues d'un autre département* ».

A l'Agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN), les managers et les salariés ont tous le pouvoir de maîtriser davantage leurs horaires. Ainsi, la cheffe concepteur de circuit (ABSU-CEP) la (salariée 4), célibataire et âgé de 30 ans, avec une ancienneté de 03 ans dans l'agence et qui pratique au plus 2 jours par semaine de télétravail avec un niveau d'étude universitaire, nous déclare ce qui suit : « *Tu travailles quand tu veux, à ton rythme. Si tu te réveilles la nuit, tu peux travailler. Tu peux faire le travail quand tu veux en autant que tu respectes les délais* ».

Pour autant, il apparaît que, dans le cas des salariés les plus autonomes et appartenant à des catégories socioprofessionnelles « élevées », la réalisation des activités de travail semble très contrainte par les limites technologiques des équipements informatiques.

3.2. Gestion des équipes virtuelles

Cette partie vise donc à attirer l'attention et à stimuler la réflexion sur la complexité intrinsèque de ce type d'équipe afin de suggérer des pistes de solutions pouvant guider les managers et les salariés de ces équipes et à l'organisation d'utiliser l'équipe virtuelle comme mode d'organisation de travail.

3.2.1. Défis de communication

Le défi de la communication s'explique tout d'abord par la dispersion géographique engendrée par une organisation virtuelle internationale. Le niveau de virtualité dans l'ASIN s'explique par les relations communicationnelles entre les différents agents. Les perspectives décrites par ces agents ne sont donc pas le fruit du hasard, puisqu'il s'agit de l'ensemble des communications possibles faites par les organisations sous-entités de l'ASIN. Peu importe le type de relation, qu'il s'agisse d'une transaction financière, d'un transfert de données, d'un partage d'information, etc., la virtualité dans cette organisation provient toujours d'une relation entre au minimum deux sous-entités de l'ASIN. La communication virtuelle est l'intensité des défis vécus par l'équipe virtuelle qui différencie celle-ci de l'équipe traditionnelle colocalisée. La directrice de cellule de communication du secteur (Manager 9) de l'ASIN, mariée et âgé de 45

ans avec une ancienneté de 15 ans et qui pratique le télétravail 2 jours/semaine avec un niveau universitaire, nous déclare ce qui suit : *« La première fois que je me suis retrouvée responsable d'une équipe virtuelle, j'ai géré le projet comme je le fais habituellement etc. et je me suis plantée... »*. Et ajoute ce qui suit : *« Que vous le vouliez ou non, pendant la réalisation du projet, même avec la planification la plus détaillée, le projet va changer tous les jours. Le projet évolue et change. Acheminer l'information et réaligner tout le monde dans une équipe à distance représente un vrai défi »*.

Les équipes virtuelles de l'ASIN sont souvent écartelées entre la réalisation de la tâche et le désir de prendre le temps de faire connaissance de tous les salariés afin de tisser des liens. Comme elles sont poussées à réaliser la tâche, il semble contradictoire de penser à « perdre » du temps et de l'énergie pour faire plus ample connaissance. Sachant que *« la technologie réduit la quantité et la richesse de l'information échangée, les équipes virtuelles ont plus de difficulté à accomplir des activités d'établissement et de consolidation d'équipe, alors que paradoxalement, ce sont les liens créés à travers ces échanges qui les aideront à passer à travers les moments difficiles et à affronter les défis que les équipes auront à surmonter et qui les mèneront donc à la réussite »*, c'est que nous a déclaré le directeur du pôle infrastructure du secteur (Manager10) de l'ASIN, mariée et âgée de 45 ans avec une ancienneté de 12 ans et qui pratique le télétravail 1 jours/semaine avec un niveau universitaire.

Par ailleurs la communication fait allusion aux différentes interactions entre les acteurs institutionnels dans le but de partager des informations. Ainsi, le directeur du pôle infrastructure du secteur (Manager10) et l'ingénieur des réseaux et systèmes (Manager 1), quant à lui est mariée et âgée de 50 ans avec une ancienneté de 15 ans et qui pratique le télétravail 2 jours/semaine avec un niveau universitaire, ont respectivement déclaré ce qui suit :

« Aviser immédiatement le manager de la survenance de tout bris, panne ou autre incapacité d'utiliser l'équipement informatique ou de télécommunication. L'accès aux informations nécessaires pour baliser les tâches à réaliser, c'est-à-dire avoir accès aux nouveaux objectifs et aux nouvelles attentes de l'organisation ou des managers ».

Quant à l'ingénieur des réseaux et systèmes (Manager 1), il déclare que *« Le salarié en télétravail doit aviser sans délai son manager dès la survenance de situation empêchant l'exécution de sa prestation de travail, de tout bris, panne, impossibilité de connexion au réseau ou incapacité d'utiliser le matériel informatique ou les équipements de communication »*.

Ainsi, si l'équipe virtuelle n'est pas gérée, la pression à découper le travail en des sous-entités avec une orientation aux salariés vers la tâche, peut avoir des répercussions négatives sur la

performance de l'organisation. Ces passages illustrent donc la pertinence pour les différentes sous-entités de créer un cadre d'échanges et de discussions dans le but de faire circuler les informations utiles au bon fonctionnement de l'organisation.

Il est important de souligner que ce ne sont pas tous les managers à distance qui organisent des réunions face-à-face. Pour plusieurs, les coûts rattachés à ces réunions ne sont pas justifiés. De même, les communications à distance ne permettent pas, à toutes fins utiles d'atteindre aussi facilement le même niveau de proximité. Il n'en demeure pas moins possible de réduire énormément les distances psychologiques à l'aide des TIC.

4. Discussion relative aux défis de gestion en télétravail

Dans la présente partie de discussion, nous avons essayé d'explorer les expériences liées aux défis de gestion en télétravail par les managers et les salariés au sein de l'Agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN) durant et après la période de crise sanitaire de Covid-19. Nous avons d'abord examiné leur degré d'adaptation du télétravail durant cette période, puis nous leur avons interrogés sur les conditions qui permettent la réussite de cette pratique, ainsi que les avantages et les inconvénients que présente cette nouvelle formule de travail. Les learnings relevés à travers l'étude qualitative exploratoire permettent de cerner de manière plus claire les enjeux relatifs au télétravail aussi bien du point de vue des managers et salariés que du point de vue organisation tout en prenant en considération les spécificités environnementales de l'Agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN).

Il apparaît clairement dans la littérature que la mise en œuvre des équipements de travail et l'aménagement des espaces de travail est la solution optimale pour faire face aux défis de gestion de travail à distance. D'après les résultats donnés par les agents (Managers et Salariés) de l'Agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN), l'Etat béninois est à l'impasse capacité à mettre à disposition de toutes les organisations publiques voire aux agences publiques des équipements nécessaires pour télétravailler durant cette crise de Covid-19. Toutefois, les réponses de nos interviewés de l'ASIN, ont montré que le télétravail présente certains avantages tels que la réduction de pression dans le travail, les employés se sentent plus indépendants et autonomes et sont épanouis en passant plus de temps avec leurs enfants et familles. Ce discours des interviewés vient appuyer les résultats observés dans plusieurs études de (Pontier, 2014 ; Poggi, et al., 2022).

A la suite de ces avantages, plusieurs répondants nous ont confié que pour mieux télétravailler et être satisfaits du télétravail, ils ont besoin « d’alterner entre le télétravail et le travail présentiel. », ou « des journées de travail au bureau », notamment pour réduire le sentiment d’isolement et de manque de lien social. C’est ce qui constitue l’inconvénient pour ces répondants de l’agence. Ce discours vient soutenir Ursula, qui explique que la motivation au travail à distance dépend de la satisfaction de trois principaux besoins : l’autonomie, la mobilisation des compétences et bien sûr l’affiliation (Ursula Huws, 2011). Cependant, en situation de télétravail, qui en plus d’être de façon permanente en période de confinement, on remarque que ce sont avant tout le besoin d’affiliation, l’esprit d’équipe, le sentiment d’appartenance à un collectif qui sont affectés. Une baisse du sentiment d’affiliation, certainement exacerbée par les contraintes spécifiques imposées par le confinement, mais qui demeure particulièrement délétère pour le bien-être et la performance des managers et ses salariés. Ce qui représente un des risques majeurs du télétravail tout comme le manque de lien social. Ainsi la majorité des agents de l’ASIN souffrent du sentiment d’isolement qui a été cité dans plusieurs études telles que l’enquête menée au Royaume-Uni en 1983 qui a révélé que 60% des télétravailleurs le considéraient comme le principal inconvénient (Cascio & Shurygailo, 2003).

Dans cette étude, la partie pratique montre que certains éléments dont il est question dans la revue de la littérature se retrouvent dans l’adoption du télétravail au sein de l’Agence des systèmes d’information et du numérique (ASIN). Premièrement, les différents agents (Managers et Salariés) ont souligné l’importance de garder le contact avec ses collègues et de l’impact que le télétravail peut avoir sur les échanges sociaux entre les différents travailleurs. Ce point est donc aligné aux découvertes en explorant diverses sources. Deuxièmement, la partie pratique et celle théorique s’accordent sur l’impact positif que peut avoir l’adoption du télétravail sur l’attractivité de l’entreprise sur le marché du travail. Ces deux parties partagent également un point de vue similaire concernant l’environnement de travail lorsque l’on travaille à domicile, en expliquant qu’il est important pour le manager de mettre ses salariés dans de bonnes conditions de télétravail afin qu’ils puissent continuer à être performants. Elles montrent aussi toutes les deux que, même si l’adoption du télétravail a pu se faire à l’ASIN, certaines agences publiques sont plus réticentes face à ce genre de pratique et que plus de barrières viennent se mettre sur leur route quant à leurs implémentations. D’où la nécessité pour l’agence à se référer aux organisations étrangères plus expérimentées dans le télétravail pour s’accommoder aux modes de leur fonction. Selon la vision néo institutionnelle, dans un

contexte d'incertitude, les organisations sont tentées d'imiter les pratiques d'autres organisations qu'elles jugent légitimes (les pressions institutionnelles mimétiques). En d'autres termes, c'est un ensemble d'efforts des collectifs pour définir leurs conditions de travail et d'établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant (Huault, 2017).

Ensuite, la crise du Covid-19 a forcé tous les salariés pour qui, il est possible depuis leur domicile à télétravailler. Son adoption simultanée pour les différents niveaux hiérarchiques a permis de confirmer le point de théorie soulignant les nouveaux rôles des managers dans la facilitation de nouvelles pratiques et normes en contexte de télétravail voire dans le changement organisationnel et managérial. Cela vient en appui sur la vision néo-institutionnelle provenant de la définition d'un ensemble de règles et de normes professionnelles, qui constituent des obligations sociales ou professionnelles pour les acteurs (les pressions institutionnelles normatives).

La crise et les conditions d'adaptation du télétravail hors du commun ayant été traversées sans distinction par le personnel et le management, la confiance entre les différents agents de l'Agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN), s'est vue accrue et cet événement a permis, en quelques sortes, de resserrer les liens au sein de cette agence. Enfin, les différentes discussions s'accordent pour dire que le télétravail peut permettre d'étendre le marché du travail cible des agences publiques implantées sur le territoire national tout en mettant en parallèle avec une attractivité plus importante, de pouvoir recruter davantage de talents.

La pratique démontre également que la théorie n'est pas toujours alignée avec ce qui se passe sur le terrain. Alors que certains résultats de recherche suggéraient que le travail pouvait être source d'interruptions plus fréquentes de la part des collègues ne voyant pas si la personne est occupée ou pas. Plusieurs interviewés de l'agence s'accordent pour dire que le télétravail est plutôt synonyme de concentration. Il permet justement de réaliser certaines tâches plus délicates sans être interrompu. Bien qu'il soit culturellement plus difficile pour l'agence d'adopter des pratiques comme le télétravail, la crise a démontré que ce n'est pas néanmoins quelque chose d'impossible pour ce genre d'organisation. Ce point ne diffère pas fondamentalement si l'on regarde les deux parties mais on y retrouve néanmoins certaines nuances.

De plus, la théorie suggère qu'il faut adapter ses mécanismes (par exemple de contrôle) et parfois les modifier pour le télétravail. C'est comme le soutiennent les pressions institutionnelles qui sont relatives aux règles, sanctions et contrôles sur les activités et les

comportements des acteurs organisationnels (les pressions institutionnelles coercitives). C'est un point qui semble moins présent à l'agence. Même si, les réunions en présentiel peuvent se transformer en vidéoconférence, la nature du mécanisme (de contrôle par exemple) n'est pas foncièrement différente. Ensuite, la partie théorique aborde la question de l'environnement dans son ensemble en expliquant principalement que son impact se fait au niveau technologique.

Par ailleurs, notons que nous manquons cruellement de données scientifiques nous permettant de mesurer et d'affirmer que le télétravail permet une réduction du stress des salariés à domicile. La plupart des études ont évoqué une diminution du stress qui se veut presque évident et automatique, puisque que le salarié se trouve dans un environnement rassurant, qu'il n'est plus soumis au contrôle et à l'autorité physique et visuelle de son manager. Il travaille parfois dans un espace moins bruyant, un bureau qui n'est plus partagé ou qu'il est moins interrompu. Une étude a cependant démontré que les équipements virtuels et la connexion d'internet étant plus fréquents dans le cas de travail à distance, étaient source de barrière pour les salariés qui n'y sont pas habitués. Ce qui est le cas dans les organisations dont il est question dans ce travail et particulièrement dans le contexte du Covid-19. Les instabilités de connexion créent en effet, plus d'interruption dans la journée de salarié qui devient plus souvent distrait dans ses tâches, ce qui lui coûte de l'énergie. Certaines études Crisp & Jarvenpaa, (2013) ; Townsend, et al., (1998) ; Gibb, et al., (1998) suggèrent que les TIC sont le moyen d'intégration par excellence d'une organisation virtuelle.

De même, les données de l'enquête nous montrent que presque tous les répondants notamment les salariés disent qu'ils souhaitent que leurs managers leur fassent confiance et qu'ils leur donnent pour cela plus d'autonomie et de liberté d'organisation. Finalement, les salariés semblent attendre un « suivi basé sur la confiance », comme nous l'a dit un des salariés de l'agence. Ainsi, dans le cadre du travail à distance, le manager ne pouvant pas « surveiller » et contrôler virtuellement le travail, l'implication et les efforts de ses salariés, il est essentiel et même nécessaire, que le manager ait confiance en leur compétence, en leur intégrité, en leur professionnalisme et en leur investissement depuis chez eux (Dumas & McNeish, 2018). Cette confiance est mis en jeu car, sans cadre juridique rigoureux, les citoyens (managers par exemple) peuvent légitimement craindre une dérive vers une logique de profilage économique, contraire aux principes de protection de la vie privée garantis par les conventions internationales (Razkaoui, 2025).

Dans l'agence, l'organisation se compose de groupes ou d'équipes de projet qui garantissent et exécutent des activités spécifiques. Dans cette dynamique, l'accent n'est plus mis sur la division

du travail, mais sur la contribution de chaque individu à l'obtention de résultats. Ce résultat confirme la littérature de Ruiller et ses co-auteurs, qui expliquent que la composition des équipes est organisée pour mener à bien le projet et qu'elle est temporaire afin de répondre le plus efficacement possible aux changements de l'environnement (Ruiller, et al., 2017). Selon cet auteur, l'organisation en équipes de projet permet de mieux répondre aux opportunités du marché et aux besoins spécifiques des clients. Ce résultat va également dans le sens de Felstead et ses co-auteurs, qui expliquent que dans les organisations, les activités prennent souvent la forme de projet (Felstead, et al., 2003). Ce type d'organisation est nécessaire pour s'engager dans des environnements de plus en plus complexes et instables (Cooper & Messina, 2021). Ce constat confirme les travaux de Le Vaillant et Dumas selon lesquels, les organisations sociales sont de nature hybride car elles équilibrent mission sociale et activités économiques (Le Vaillant & Dumas, 2023). De même, ce résultat va dans le sens de Méda, qui estime que les organisations hybrides sont beaucoup plus intéressées à avoir un impact positif sur la société (Méda, 2019). Les discours des personnes interrogées ont révélé que le meilleur moyen et le plus facile pour les membres de l'agence de travailler et d'atteindre leur objectif est de permettre la flexibilité et l'initiative.

Parlant de la culture organisationnelle Jo Hatch & Schultz, (1997), la considèrent comme les valeurs et les croyances partagées et transmises par les membres d'une organisation. Les résultats de la présente étude montrent que la culture organisationnelle au sein de l'agence au Bénin est de type soutien adjoint au type innovation et flexibilité.

L'analyse transversale de ces différentes dimensions a permis de conclure à un design organisationnel non hiérarchique dans l'agence, selon la classification de (Peters, et al., 2014). Ce modèle s'inscrit dans le courant sociotechnique de (Conti, et al., 2024). Il s'agit d'une forme organisationnelle qui soutient la flexibilité, qui souligne et encourage l'innovation, l'initiative et la responsabilité individuelle. Ces résultats sont en cohérence avec ceux de Ursula qui pense que le management contemporain qui s'appuie sur la connaissance collective, est non hiérarchique et mobilise chacun dans la prise de décision au sein d'équipe auto-organisées (Ursula Huws, 2011). Ces résultats renforcent Chang et ses co-auteurs, qui concluent que les travailleurs à distance sont attirés par des environnements moins hiérarchiques et des organisations plus flexibles quel que soit le secteur (Chang, et al., 2021). Selon un salarié interviewé, il est à noter qu'à l'agence, tous les salariés qui travaillent techniquement depuis leurs domiciles doivent avoir l'opportunité de le faire. C'est le cas du département IT pour qui, en dehors des incidents, peut réaliser la plupart de leurs tâches à distance. Ce qui confirme les

résultats selon lesquels la gouvernance reste majoritairement centralisée au département IT, avec peu d'intégration transversale avec d'autres départements. L'absence fréquente d'un RSSI dédié et le manque de politiques formalisées de gestion des incidents constituent des limites importantes (Chagar & Bouchfar, 2025).

Ces résultats mettent en lumière des leviers spécifiques qui, lorsqu'ils sont optimisés, peuvent relever les défis auxquels sont confrontés les agents de l'ASIN, notamment des managers. Cela s'inscrit dans une logique globale où le télétravail n'est pas seulement une pratique réglementaire, mais aussi un catalyseur d'agilité et de compétitivité.

En résumé, nos résultats montrent que :

- les agents de l'ASIN-Bénin qui ont participé à notre étude expriment leur satisfaction de ce nouveau mode de travail pendant la Covid-19 et d'autres sont prêts à continuer en télétravail même après le Covid-19.
- les salariés des équipes virtuelles de l'agence doivent changer leurs habitudes de travail et s'approprier des nouveaux outils qui, après une nécessaire période d'adaptation, peuvent montrer leur grande utilité.
- les salariés des équipes virtuelles de l'agence doivent être bien formés et munis des bons outils technologiques. Ils apprennent à choisir la stratégie de la rencontre face-à-face seulement lorsque celle-ci représente la solution optimale.
- le profil des managers à distance semble imposer plusieurs compétences indispensables, à savoir la capacité de comprendre les enjeux et la dynamique du télétravail, la confiance en soi et dans les autres, la capacité d'endurer l'incertitude et l'ambiguïté, une grande flexibilité d'adaptation aux changements fréquents, la capacité d'apprendre rapidement et surtout l'utilisation de nouvelles technologies.
- l'exercice traditionnel de contrôle au sein de l'ASIN-Bénin ne semble plus adapté car les deux piliers à savoir la présence et la visibilité sont remises en question en contexte du télétravail. Les managers de l'organisation publiques, notamment de l'Agence des systèmes d'information et du numérique au Bénin (ASIN-Bénin) analysée dans le cadre de cet article, ont pu faire preuve en ce qui concerne les pratiques de contrôle à distance. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que ces managers doivent s'assurer non seulement de la bonne foi et de la confiance des salariés travaillant à distance, mais aussi prendre au sérieux le défi lié à l'instabilité de la connexion internet.

Conclusion

Le contexte de la crise sanitaire liée au Covid-19 est venu modifier le travail dans les agences publiques au Bénin. L'agence analysée dans ce cas, a pu faire ses preuves. L'agence des systèmes d'information et du numérique et ses sous-entités sont réputées pour être assez conservatrices sur les principes de télétravail grâce à l'efficacité des managers. D'une part, les managers ont pu voir que certaines de leurs craintes sont injustifiées, que certaines tâches sont bel et bien compatibles avec le télétravail et que certains bénéfices soutenus par les télétravailleurs ont du sens pour l'agence. D'autre part, la majorité du personnel a pu faire l'expérience de travail à distance que peut apporter cette pratique même si certains sont discutables dans certaines formes d'agence. Les défis du télétravail liés aux qualités de prestations de services par manque d'équipements technologiques et outils informatiques de travail de hautes technologies indépendamment du rôle des managers peuvent provoquer l'intention volontaire de départ des salariés de l'agence au profit des organisations privées.

Dans le cadre de nos recommandations, les résultats d'étude du rôle des managers de la pratique du télétravail aux salariés de l'ASIN-Bénin, permettent de présenter deux ingrédients à travers cette étude qualitative exploratoire comme clés de réussite pour confronter les défis de cette pratique au sein de l'agence. Il s'agit de : l'adaptation culturelle par la socialisation et le partage de connaissances puis le management par la confiance / l'autonomie accordée aux salariés.

Par ailleurs, si l'équipe virtuelle n'est pas gérée avec une attention déterminante, une orientation aux salariés vers la tâche, peut avoir des répercussions négatives sur la performance de l'agence. Les managers interviewés ont mis en avant la nécessité d'une organisation qui garantit la bonne marche du travail à distance et le suivi de ses objectifs.

Recommandations

Pour des raisons de nouvelles formes d'organisation de travail (NFOT), l'agence doit avoir une charte claire qui oriente le management en télétravail, définir de manière claire et précise les objectifs assignés à chaque agent et mettre à disposition l'ensemble des moyens et outils pédagogiques, techniques et logistiques permettant la réussite parfaite de cette pratique. La décision publique devient un produit de la collaboration entre acteurs publics, privés et civiques. A cet effet, les managers doivent élaborer des principes clés à :

- la gestion de réseau qui leur permet de favoriser la circulation rapide de l'information, la mutualisation des ressources entre les différentes sous-organisations de l'agence et la diversification des solutions ;

- accroître la capacité d'alerte précoce et de co-construction des réponses avec ces sous-organisations ;
- la flexibilité organisationnelle pour faciliter des ajustements rapides face aux évolutions de la crise en mettant l'accent sur l'agilité, l'adaptation contextuelle et la coordination horizontale ;
- offrir un cadre conceptuel capable de renforcer la capacité d'absorption (réactivité immédiate), la capacité d'adaptation (révision des priorités) et la capacité d'apprentissage (institutionnalisation des retours d'expérience).

Perspective

Notre étude met finalement en exergue la densité des champs que couvre les rôles de managers dans la pratique du télétravail, aussi bien d'un point de vue organisationnel qu'humain, ainsi que les vides théoriques et empiriques qu'il nous reste à couvrir. C'est pourquoi, dans une optique d'approfondissement de cette étude, nous pourrions en effet envisager de réaliser plusieurs enquêtes quantitatives et qualitatives, afin de combler les manques de la littérature, notamment en étudiant le niveau de stress, de fatigue, de bien-être, les modalités de management et de travail en équipe à distance. Pour cela, il serait représentatif et intéressant d'un point de vue comparatif, de réaliser ses études de plusieurs organisations de nature très diverses (administration publique, grande entreprise, PME, entreprise de service, industrie, etc.).

ANNEXES

Cette partie des annexes reprend les différents guides d'entretiens utilisés pour les interviews ayant servi à la rédaction de la partie pratique de ce travail. Les interviews réalisées étant semi-directives, certaines questions ont parfois été reformulées, posées différemment ou répondues dans un ordre différent en fonction de la tournure des discussions qui ont eu lieu. Les interviews accordées aux managers et aux salariés de l'agence des systèmes d'information et du numérique (ASIN), ont été réalisées en français.

Annexe 1 : Guide d'entretien

Les interviews ont été différemment réalisées au niveau de chacun des membres (managers et salariés) respectivement en A et B de l'agence, comme suit :

A- Interviews des managers

Introduction

Bonjour Mme / M.

Pour commencer, je me présente. Je réponds au nom de Zoubérou AMADOU MOUSSA, je suis en 2^{ème} année de thèse à l'Ecole Doctorale des Sciences de l'Homme et de la Société / UFR des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis au Sénégal et du laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe).

Merci d'accepter de me recevoir et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de la rédaction de ma thèse en Sciences de Gestion, je dois interviewer plusieurs membres de votre agence afin de répondre à la question principale de recherche suivante : « quels sont les défis de gestion auxquels sont confrontés les managers en télétravail dans les agences publiques au Bénin ? »

Cet entretien reste bien évidemment anonyme et est utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer au minimum 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Cela vous convient-il ?

Avez-vous des questions à formuler avant que nous commencions l'entretien ?

1. Questions 1 : Pouvez-vous me dire un peu plus sur vous et sur votre agence ?

- Afin de faire plus ample connaissance, vous pourriez-vous présenter ? (Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'agence, situation matrimoniale, etc.).

- Quel est votre parcours pour en être arrivé là, au niveau scolaire et/ou professionnel ?
- De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologiques ?
- Depuis combien d'années pratiquez-vous le télétravail ?
- En ce qui concerne l'agence des systèmes d'information et du numérique, comment caractériser le management ? Le fait que l'agence soit une organisation publique, joue-t-il un rôle ?
- Pouvez-vous me présenter et décrire la pratique du télétravail au sein de l'agence ? qui peut télétravailler selon vous ?
- Comment la gestion des défis en télétravail pourrait-elle se faire à l'agence ?

2. Question 2 : Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail ?

- Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit à l'agence ou pour une autre organisation ?
- Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon permanente ?
- Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon permanente (matériel ou programme) ? quels sont ces outils ?
- Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis ?
- Quels ont été les points positifs ou négatifs quant au télétravail ?

3. Question 3 : Quel a été le rôle de votre fonction dans la gestion des défis en télétravail ?

- De façon générale, quel est le rôle du département dont vous avez la responsabilité ?
- Quelles ont été les missions du personnel de votre département dans la gestion des défis en télétravail ?
- Comment, de façon générale se passe la prise de décision stratégique au sein de l'agence ?
- Quels éléments interviennent dans la décision dans ce cas précis ?
- Quelles seraient les choses à changer /adapter pour l'adoption du télétravail sur le long terme ?
- Cet événement pourrait amener l'agence à penser à d'autres pratiques flexibles/NFOT ?

Fin de l'interview, je vous remercie encore une fois pour l'entretien.

B- Interviews des salariés

Introduction

Bonjour Mme / M.

Pour commencer, je me présente. Je réponds au nom de Zoubérou AMADOU MOUSSA, je suis en 2^{ème} année de thèse à l'Ecole Doctorale des Sciences de l'Homme et de la Société / UFR des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis au Sénégal et du laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion (SERGe).

Merci d'accepter de me recevoir et de m'accorder de votre temps. Dans le cadre de la rédaction de ma thèse en Sciences de Gestion, je dois interviewer plusieurs membres de votre agence afin de répondre à la question principale de recherche suivante : « quels sont les défis de gestion auxquels sont confrontés les managers en télétravail dans les agences publiques au Bénin ? »

Cet entretien reste bien évidemment anonyme et est utilisée uniquement à des fins académiques. Néanmoins, afin de ne perdre aucune information, m'autorisez-vous à enregistrer la conversation ? Cet entretien va durer au minimum 45 minutes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Cela vous convient-il ?

Avez-vous des questions à formuler avant que nous commencions l'entretien ?

1. Questions 1 : Pouvez-vous me dire un peu plus sur vous et sur votre agence ?

- Afin de faire plus ample connaissance, vous pourriez-vous présenter ? (Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'agence, situation matrimoniale, etc.).
- Quel est votre parcours pour en être arrivé là, au niveau scolaire et/ou professionnel ?
- De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologiques ?
- Quelles sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?
- Comment vous décrieriez-vous en ce qui concerne le changement et les imprévus ?
- Pouvez-vous me présenter et décrire la pratique du télétravail au sein de l'agence ? qui peut télétravailler selon vous ?

2. Question 2 : Quelle a été votre expérience par rapport au télétravail ?

- Aviez-vous déjà été amené à devoir travailler depuis votre domicile, que ce soit à l'agence ou pour une autre organisation ?

- Quelles ont été vos premières impressions ? Avez-vous réussi à travailler de façon similaire par rapport à ce que vous avez l'habitude de faire au bureau ?
- Considérez-vous que votre environnement de travail est approprié à votre domicile afin de pouvoir y travailler de façon permanente ?
- Considérez-vous que vous disposez des outils nécessaires afin de pouvoir travailler à distance de façon permanente (matériel ou programme) ? quels sont ces outils ?
- Quels ont été les problèmes majeurs que vous avez rencontrés lors du télétravail ? Avez-vous un exemple précis ?
- Quels ont été les points positifs ou négatifs quant au télétravail ?
- Pensez-vous que le télétravail a un intérêt sur le long terme pour l'agence ? Quels en seraient les objectifs ?

Fin de l'interview, je vous remercie encore une fois pour l'entretien.

Annexe 2 : Guide d'entretien du focus groupe

Préambule

Bonjour, je réponds au nom de Zoubérou AMADOU MOUSSA et je suis doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Gaston Berger. Ma thèse s'intéresse aux défis des managers dans le télétravail dans les organisations publiques, dont le cas de cette agence des systèmes d'information et du numérique au Bénin. Il s'agit de chercher à identifier les défis de gestion auxquels sont confrontés les managers en télétravail dans les agences publiques au Bénin.

Afin d'atteindre cet objectif, je suis intéressé par votre expérience de vie et je vous invite à participer à une entrevue individuelle d'environ 40 min. Votre participation au projet est essentielle et très appréciée.

L'entretien sera enregistré dans le but de retenir le maximum d'informations et mieux les traiter. Je tiens à vous rassurer que cet entretien est anonyme.

Il n'y a aucun risque connu lié à la participation à cette recherche. Des mesures sont prévues pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants :

- vos noms ne paraîtront dans aucun rapport ;
- votre titre est attribué à vous et est utilisé sur les divers documents de la recherche. Seuls les chercheurs auront accès à la liste ;
- tout élément pouvant référer à vous sera supprimé ;
- si les informations obtenues dans cette recherche sont soumises à des analyses ultérieures, seul le titre du participant apparaîtra dans les divers documents ;
- en aucun cas, les résultats individuels ne seront communiqués à qui que ce soit ;

Cela vous convient-il ?

Avez-vous des questions à formuler avant que nous commencions l'entretien ?

Questions

- Afin de faire plus ample connaissance, vous pourriez-vous présenter ? (Nom, âge, fonction/poste, ancienneté dans l'agence, situation matrimoniale, etc.)
- Pouvez-vous présenter brièvement votre agence ?
- Comment se déroule une de vos journées-type de télétravail ?

- Comment décririez-vous la condition de télétravail dans votre agence ? (Valeurs, atmosphère, relation entre collègues, degré de familiarité avec la pyramide hiérarchique).
- Aviez-vous déjà subi des changements importants dans le passé au niveau de l'agence ? Si oui lesquels ?
- De façon générale, quel est votre degré d'aisance en ce qui concerne les nouvelles technologies ?
- Quelles sont vos connaissances de base en ce qui concerne les pratiques flexibles et les nouvelles formes d'organisation du travail ?

Annexe 3 : Retranscription des interviews

Cette partie des annexes reprend la retranscription des différentes interviews qui ont été effectuées et après épurement des discours bruts, c'est-à-dire après avoir supprimé les discours redondants. Ces discours épurés, sont présentés dans la partie résultats de la thèse. Au début de chacune de ces interviews, une petite introduction sur le sujet étudié a été réalisée, mais n'est pas reprise dans les retranscriptions. Les résultats discursifs épurés des différents interviewés (Managers et Salariés) sont retranscrits en italique et contenus entre les guillemets ouverts et fermés.

Annexe 4 : Thèmes obtenus après le codage ouvert

N°	Thèmes (concepts)	N°	Thèmes (concepts)
1	Accepter	40	Continuité
2	Accomplir	41	Contraignant
3	Accumuler	42	Contretemps
4	Actualisation	43	Contrôle
5	Adaptation	44	Contrôle du personnel
6	Administration	45	Coordination
7	Admissibilité	46	Courriel collectif
8	Adoption	47	Courrier électronique
9	Agence	48	Courte durée
10	Allumer	49	Covid-19
11	Alternance	50	Culture organisationnelle
12	Appels	51	Connaissance
13	Appréciations	52	Décoder
14	ASIN	53	Déconcentrer
15	Assurer	54	Découper
16	Atelier	55	Défis
17	Attente des salariés	56	Déformée
18	Attractivité	57	Demande
19	Autonomie	58	Département de l'ASIN
20	Avenir	59	Déranger
21	Avis	60	Développement
22	Bien-être	61	Difficile
23	Blogue	63	Digitalisation
24	Bruit	64	Direction
25	Bureau	65	Discuter
26	Cadrer	66	Dissipée
27	Calme	67	Distance
28	Caméras	68	Distance virtuelle
29	Capacité	69	Distanciation
30	Connexion	70	Distraction
31	Changement	71	Documents
32	Clavardage	72	Domicile
33	Coach	73	Energie
34	Collectif	74	Echange professionnel
35	Collègue	75	Encadrement
36	Communication	76	Efficience
37	Comportement	77	Employés
38	Concentrer	78	Emplacement spatial
39	Confiance	79	Consolidation d'équipe

Source : Conçu sur Excel à partir des données collectée (2023)

Annexe 5 : codages ouverts des différentes sous-catégories

Catégories	Numéro des codes	Codes	Nombre de concepts	Fréquence des concepts	Concepts
Les défis de management en télétravail	1	Gestion de l'adaptation du télétravail (GAT)	45	53%	✓ Apprentissage progressif ✓ des outils de communication ✓ Formation ✓ Recyclage ✓ les plateformes de communication ✓ Préparation psychologique ✓ Accepter ✓ Accomplir ✓ Accumuler ✓ Actualisation ✓ Adaptation ✓ Alternance ✓ Concentrer ✓ Emplacement spatial ✓ Echange professionnel ✓ Distanciation ✓ Difficile ✓ Digitalisation ✓ Covid-19 ✓ Expert ✓ Flexibilité ✓ Frustration ✓ Habituelle ✓ Honnête ✓ Honoraire de travail ✓ Incompréhension ✓ Individuel ✓ Inévitable ✓ Information ✓ Intégration ✓ Internet chez soi ✓ Interaction ✓ Pause-café ✓ Paradoxalement ✓ Paniquer ✓ Ouverture ✓ Outil ✓ Ordinateur ✓ Numérique ✓ Nouvelle ✓ Mode de travail ✓ Matériel informatique ✓ Relation interculturelle ✓ Réseau informatique ✓ Planification
		Gestion des équipes virtuelles (GEV)			✓ Communication virtuelle ✓ Confiance aux salariés ✓ Relation interculturelle ✓ Privilège du face-à-face ✓ Réduction des distances communicationnelles ✓ Préoccupation aux attentes

	2		40	47%	des salariés ✓ Promouvoir l'esprit d'équipe ✓ Technologie ✓ Sous-entités ✓ Stratégies ✓ Secteurs d'activités ✓ Préparation psychologique ✓ Proactif ✓ Supervision ✓ Santé physique ✓ Recyclage ✓ Signaux non verbaux ✓ Problématique ✓ Suffisamment de temps ✓ Réunion ✓ Réduction de distance ✓ TIC ✓ Vidéoconférence ✓ Vie personnelle ✓ Vie professionnelle ✓ Volontariat ✓ Temps d'adaptation ✓ Télétravail ✓ Equipe de communication ✓ Equipe virtuelle ✓ Extra-professionnel ✓ Esprit d'équipe ✓ Equité ✓ Liaison ✓ Lieu de travail ✓ Focus groupe ✓ Consolidation d'équipe ✓ Distance virtuelle ✓ Blogue ✓ Caméras
Total			85	100%	-

Source : Conçu à partir des données collectée (2023)

Bibliographie

- Abodohoui, A., Fahinde, C., Mayuto, R., & Su, Z. (2020). Moderating effects of networks on the relationship between acculturation and entrepreneurial skills development : Evidence from Africans trained in China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(3), 301328. <https://doi.org/10.1177/1470595820970577>
- Aghraige A. & Sguenfle M. (2025) «L'identité organisationnelle, un processus opérationnel de la gestion du changement et de la performance organisationnelle», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 662 - 688
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? : *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(1), 245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>
- Amoussou C. M. C. et Bampoky B. (2025) « Les pratiques de gouvernance comme facteur de l'émergence d'une culture d'agilité organisationnelle au sein des entreprises publiques du Bénin », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 289 – 310
- Aourzag, A., & Ikkou, L. (2021). Les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du Covid 19 pour les administrations publiques. *Alternatives Managériales Economiques*, Vol. 3, 278-296 Pages. <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/AME-V3I2.27540>
- Ba, A.S.A. (2012) : Une étude qualitative des conséquences humaines d'un changement organisationnel, <https://www.sudoc.fr/166287253>
- Barnard, C. I. (1948). *Organization and Management : Selected Papers*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674280625>
- Banker, D. V., Garg, S., & Maggon, M. (2023). Virtual Leadership : Bibliometrics, Framework-Based Systematic Review, and Future Agenda. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12(3), 300-332. <https://doi.org/10.1177/22779779231206500>
- Ben Slimane, K., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : Origines théoriques, défis et perspectives: *Management & Avenir*, n° 37(7), 53-69. <https://doi.org/10.3917/mav.037.0053>
- Berrou, J.-P., & Mellet, K. (2020). Une révolution mobile en Afrique subsaharienne ? : *Réseaux*, N° 219(1), 1138. <https://doi.org/10.3917/res.219.0011>
- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : Quelle participation des salariés ? : *Participations*, N° 5(1), 33-51. <https://doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Blunden, H., & Brodsky, A. (2024). A Review of Virtual Impression Management Behaviors and Outcomes. *Journal of Management*, 50(6), 2197-2236. <https://doi.org/10.1177/01492063231225160>
- Bobillier Chaumon, M.-É. (2021). Technologies émergentes et transformations digitales de l'activité : Enjeux pour l'activité et la santé au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), 17-32. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.01.002>
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic Management and Determinism. *The Academy of Management Review*, 9(4), 586. <https://doi.org/10.2307/258482>
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction*. *Management international*, 14(4), 23-35. <https://doi.org/10.7202/044657ar>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)

- Chagar, H. & Bouchfar, Z. (2025) « Quel Management De La Cybersécurité Pour Favoriser La Performance Digitale Des Entreprises Marocaines ? », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 647- 673.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L.-F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic : Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*, 171, 110508. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Colbert, B., Kurucz, E., & Wheeler, D. (2007). Building the sustainable organization through adaptive, creative coherence in the HR system. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Éds.), *Building More Effective Organizations* (1^{re} éd., p. 310-333). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511802928.016>
- Conti, F. P., Dias, M. T., Marcelo, M., Gauthier, F. A. O., Santos, G. L. D., Bondan, G., Izidorio, G., Silva, D. C. D., Dezem, V., & Botelho, L. D. L. R. (2024). Analysis of Knowledge Management Practices for Knowledge Intensive Organizations Self-Management. *Open Journal of Social Sciences*, 12(06), 1-23. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.126001>
- Cooper, M., & Messina, C. D. (2021). Can We Harness “Enviromics” to Accelerate Crop Improvement by Integrating Breeding and Agronomy? *Frontiers in Plant Science*, 12, 735143. <https://doi.org/10.3389/fpls.2021.735143>
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift Trust in Global Virtual Teams : Trusting Beliefs and Normative Actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45-56. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Deinhofer, C., & Myrach, T. (2024). Using genre analysis for conceptualising virtual team collaborations with complex role and work context connections : What implementation problems can occur? *Behaviour & Information Technology*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2433033>
- De Simone, S. (2017). Isomorphic Pressures and Innovation Trends in Italian Health Care Organizations. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p26>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Djossou et al., (2022). Les changements organisationnels induits par la crise de Covid-19, EMS Editions | « Question(s) de management », 2020/3 n° 29 | pages 105 à 149 <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm>
- European University Institute. (2022). *Le pluralisme des médias à l'ère numérique application du media pluralism monitor à l'union européenne, à l'Albanie, au Monténégro, à la République de Macédoine du Nord, à la Serbie et à la Turquie en 2021 : Rapport : France*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2870/41304>
- Fallon, C., Thiry, A., & Brunet, S. (2020). Planification d'urgence et gestion de crise sanitaire. La Belgique face à la pandémie de Covid-19: *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2453-2454(8), 5-68. <https://doi.org/10.3917/cris.2453.0005>

- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Germain, M.-L., & McGuire, D. (2022). Using Developmental Relationships to Foster Trust in Effective Virtual Teams : Lessons in Emergency Preparedness from the COVID-19 Pandemic. In R. Ghosh & H. M. Hutchins (Éds.), *HRD Perspectives on Developmental Relationships* (p. 273-303). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85033-3_12
- Gibb, D. J., McAllister, T. A., Huisma, C., & Wiedmeier, R. D. (1998). Bunk attendance of feedlot cattle monitored with radio frequency technology. *Canadian Journal of Animal Science*, 78(4), 707-710. <https://doi.org/10.4141/A98-032>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- González-Sanguino, C., Ausín, B., Castellanos, M. Á., Saiz, J., López-Gómez, A., Ugidos, C., & Muñoz, M. (2020). Mental health consequences during the initial stage of the 2020 Coronavirus pandemic (COVID-19) in Spain. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 172-176. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.040>
- Graham, C., Daniel, H., & Doore, B. (2021). Virtual Leadership : How Millennials Perceive Leadership Attribution and Its Impact on Database System Development. In I. R. Management Association (Éd.), *Research Anthology on Digital Transformation, Organizational Change, and the Impact of Remote Work* (p. 1678-1691). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7297-9.ch082>
- Haines, R., Scamell, R. W., & Shah, J. R. (2018). The Impact of Technology Availability and Structural Guidance on Group Development in Workgroups Using Computer-Mediated Communication. *Information Systems Management*, 35(4), 348-368. <https://doi.org/10.1080/10580530.2018.1503805>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace : Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Huault, I. (2017). Les Grands Auteurs en Management. In *Les Grands Auteurs en Management* (p. 166-181). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0166>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework : What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Jefferson, D. (2024). Supervisor-subordinate communication in the audit environment : A review and synthesis of contextual factors affecting subordinate behavior. *Journal of Accounting Literature*. <https://doi.org/10.1108/JAL-01-2023-0011>
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Kask, S., & Titov, E. (2022). Development of Organizational Trust Questionnaire. In M. H. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & V. Bodolica (Éds.), *Eurasian Business and Economics Perspectives* (Vol. 23, p. 113-128). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14395-3_6
- Le Vaillant, N., & Dumas, M. (2023). La transformation du rôle des managers par les plateformes numériques de bien-être au travail dans un contexte de télétravail.: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 50, Vol. 12(1), 44-65. <https://doi.org/10.3917/rimhe.050.0044>

- Magistretti, S., & Trabucchi, D. (2025). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture : A comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, 19(1), 223-253. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00745-1>
- McCool, L. B., & Mitchell, A. (2024). Teaching for a Digital World : Foundations, Practices, and Possibilities. *Business and Professional Communication Quarterly*, 87(2), 272-299. <https://doi.org/10.1177/23294906231157084>
- Méda, D. (2019). Trois scénarios pour l'avenir du travail. *Revue internationale du Travail*, 158(4), 689-716. <https://doi.org/10.1111/ilrf.12128>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). CONFIGURATIONAL APPROACHES TO ORGANIZATIONAL ANALYSIS. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195. <https://doi.org/10.2307/256809>
- Mintzberg, H., & Laasch, O. (2020). Mintzberg on (ir) responsible management. In O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jamali (Éds.), *Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971966.00010>
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication : Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452-473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. D. (2014). Enjoying New Ways to Work : An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Pettigrew, A. M. (2012). Context and Action in the Transformation of the Firm : A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1304-1328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01054.x>
- Poggi, A., Fornacciari, P., Lombardo, G., Mordonini, M., & Tomaiuolo, M. (2022). Supporting Participation in Online Social Networks: In I. R. Management Association (Éd.), *Research Anthology on Usage, Identity, and Impact of Social Media on Society and Culture* (p. 715-735). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6307-9.ch039>
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : Quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie: *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 265(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams : A meta-analysis. *Applied Psychology*, 71(3), 1082-1131. <https://doi.org/10.1111/apps.12348>
- Rapport PARMAP, (2021). Face à une pandémie: assurer la sécurité et la santé au travail (Genève). Disponible à l'adresse https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742765.pdf
- Razkaoui, Y. (2025). L'Éthique numérique à l'ère de l'intelligence artificielle : enjeux, tensions et perspectives. *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, 10(2), 61-72. <https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/REMSES-V10I2.57476>
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2019). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail: *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 27, 6(3), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Schweitzer, L., & Duxbury, L. (2009). Benchmarking the Use of Telework Arrangements in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des*

- Sciences de l'Administration*, 23(2), 105-117. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00684.x>
- Silva, F., & Ben Ali, A. (2010). Emergence du travail collaboratif: Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: *Management & Avenir*, n° 36(6), 340-365. <https://doi.org/10.3917/mav.036.0340>
- Soparnot, R. (2000). *Management des entreprises*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sopar.2009.01>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Sylvestre T. et al., (2022). Télétravail à l'ère du Covid-19 au Bénin: entre faible progression et défis informatiques.
- Touab. O. & Faik. M. (2025) « Résilience des organisations publiques en contexte de crise et Nouvelle Gouvernance Publique : leçons tirées du cas marocain », *Revue Française d'Économie et de Gestion* « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 41- 62.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams : Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>
- Tsolakis, P. (2025). Beck's Cognitive Model of Depression : Evolution, Modern Evidence and Critical Appraisal. *Psychology*, 16(01), 12-25. <https://doi.org/10.4236/psych.2025.161002>
- Ursula Huws. (2011). Passing the buck : Corporate restructuring and the casualisation of employment. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 5(1). <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.5.1.0001>
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social: *Le travail humain*, Vol. 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>.