

**Le management des télétravailleurs dans les PME marocaines à l'ère du
covid-19 : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie?
Résultats d'une étude empirique**

**The management of teleworkers in Moroccan SMEs in the era of covid-19:
which modalities of control and which degree of autonomy? Results of an
empirical study**

MAHBOUB Abderrazzaq

Doctorant-Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail Maroc
Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP), MAROC

Abderrazzaq.mahboub@uit.ac.ma

JARACHI Wafae

Doctorante-Chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail Kénitra
Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP), MAROC

wafae.jarachi@gmail.com

Lamiaa BELKADI

Doctorante-Chercheuse

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail Kénitra
Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP), MAROC

Lamiaa.belkadi@uit.ac.ma

KHATORI Youssef

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail Kénitra
Laboratoire entrepreneuriat et politique publiques (EPP), MAROC

khatori.youssef@gmail.com

Date de soumission : 11/05/2021

Date d'acceptation : 02/07/2021

Pour citer cet article :

MAHBOUB A & All. (2021) «Le management des télétravailleurs dans les PME marocaines à l'ère du covid-19 : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie? Résultats d'une étude empirique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 84 –106.

Résumé

Les PME adoptent de plus en plus le télétravail comme un mode de travail de type récent, surtout à l'ère de la pandémie. Le management du télétravail se distingue du management classique du travail présentiel dans le sens où il donne plus d'importance à la notion d'autonomie, ce qui nécessite un changement des outils et des méthodes de contrôle de la part des dirigeants. Cette recherche analyse les méthodes de contrôle et le degré d'autonomie adopté par les PME marocaines à travers une étude empirique qualitative avec 4 spécialistes des RH, 8 managers et 44 employés.

Mots clés : Télétravail; autonomie; auto-contrôle; PME; Covid-19

Abstract

SMEs are increasingly adopting teleworking as a new way of working, especially in the era of the pandemic. Telework management differs from traditional face-to-face work management in that it gives more importance to the notion of autonomy, which requires a change of tools and control methods on the part of managers. This research analyzes the control methods and the degree of autonomy adopted by Moroccan SMEs through a qualitative empirical study with 4 HR specialists, 8 managers and 44 employees.

Keywords: telework; autonomy; self-control; SMEs; Covid-19

Introduction

Au moment du virus Corona, le télétravail est apparu comme une solution pratique pour assurer la continuité des activités des entreprises tout en évitant le risque pour la santé de leurs collaborateurs. Cette nouvelle pratique organisationnelle était une réponse aux contraintes contextuelles liées à la pandémie de Covid19 (HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. 2020). Elle a permis de concilier un double impératif : sanitaire et économique.

L'individualisation, la flexibilité et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont parmi les nombreux concepts qui caractérisent le monde du travail d'aujourd'hui. C'est dans ce contexte de transformation du travail que s'est développé une nouvelle approche de manière informelle, le télétravail (Taskin, 2006).

Le télétravail a ainsi été adopté au Maroc suite au décret-loi n°2.20.292 portant promulgation de dispositions relatives à « l'état d'urgence sanitaire ». Le 17 Mars 2020, la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) était la première à adopter le télétravail qui est défini comme étant un nouveau mode d'exécution du travail en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Cette nouvelle donnée a remis en question l'utilité et l'obligation du présentéisme qui a régné au sein des entreprises marocaines. La situation de crise a permis ainsi de passer à une vitesse supérieure en termes de mise en place de ce dispositif jadis absent voire même méconnu dans les entreprises marocaines. Il y a un an (30 Juin 2019) un article sur le site "Le matin.ma" parlant du télétravail, au Maroc, l'a décrit comme ayant du mal à décoller. Aujourd'hui, si la crise a causé l'arrêt des avions, elle a ouvert la piste à un décollage imminent du télétravail.

Le 23 mars 2020, le législateur a autorisé le gouvernement à mettre en place des mesures dans le cadre de la loi par voie d'ordonnances pour faire face aux conséquences économiques, financières et sociales de la propagation de la pandémie de coronavirus et aux effets des mesures prises pour limiter cette propagation (décret-loi n° 2020-20-2 du 23mars 2020 décret d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19). Ce décret-loi autorise les autorités publiques compétentes à prendre les mesures nécessaires pour interdire aux personnes tout mouvement hors de leur lieu de résidence, sauf en cas de nécessité impérieuse, à interdire toute réunion, rassemblement ou rencontre d'un groupe de personnes et à fermer les magasins et autres établissements ouverts au public pendant la période de l'état d'urgence sanitaire.

En raison de cette situation, de nombreuses entreprises ont opté pour le télétravail afin de maintenir leurs activités productives. Il s'agit d'une nouvelle forme d'exécution des contrats de travail, qui présente un régime juridique spécifique ayant des avantages et des inconvénients.

Nous avons inscrit ce travail dans cette conjoncture comme principal objectif d'apporter une réflexion plus claire sur la gestion du télétravail dans le contexte marocain.

L'intérêt de cette recherche réside dans le fait que le télétravail est un sujet d'actualité qui a pris une forte ampleur à l'ère de la pandémie. En effet, la mise en pratique de ce nouveau mode de travail a donné lieu à de nombreuses études et plus précisément sur l'un de ses principaux enjeux : l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Cependant, les recherches sur l'étude du contrôle à distance des managers sur les télétravailleurs restent très exploratoires. Nous avons donc choisi de mettre en lumière ce volet.

Donc notre **problématique** est : « **Quelles sont les modalités de contrôle qu'un manager des ressources humaines peut concevoir dans l'entreprises marocaine dans le contexte du télétravail et quel degré d'autonomie pour les télétravailleurs ?** »

Pour analyser cette problématique, un premier volet, sera dédié à la présentation du concept du télétravail et ses enjeux à travers une revue de littérature. Dans un deuxième volet, Nous nous basons sur des données contextuelles recueillies dans des entretiens d'experts et des enquêtes réalisées sur le sujet dans le contexte marocain pour évaluer les modalités de contrôle qu'un manager des ressources humaines peut concevoir dans le contexte du télétravail et le degré d'autonomie pour les télétravailleurs que nous allons clôturer avec une discussion et quelques recommandations managériales en se basant sur des hypothèses prédéfinis.

Chapitre 1 : Essai et mise au point conceptuelle du télétravail

Dans les années 90, le télétravail a réellement vu le jour en réponse à la croissance économique et à l'évolution des technologies de l'information et de la communication. (Alves Cachapela, Laurie, 2016). Il est certain que la synergie entre l'évolution des TIC et la diminution des coûts fait que le système a véritablement changé les règles du jeu. En effet, le développement dans le monde de l'Internet a largement participé à la mise en place de pratiques de télétravail. Aujourd'hui, on ne considère plus le télétravail en tant que projet technologique, mais plutôt un instrument utile pour les employés qui veulent être autonomes dans la gestion de leur travail. (Taskin, 2006 ; Alix, 2001).

1. Définition, avantages et inconvénients du télétravail

Dans la section suivante, nous verrons les principales définitions du télétravail recueillies dans la revue de la littérature. Nous allons également analyser le télétravail en termes d'avantages et d'inconvénients du point de vue du salarié et de l'entreprise.

1.1. Définition de télétravail :

En 1994, Thierry Breton a défini le télétravail comme « une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation ».

Pour aborder le sujet du télétravail, il faut alors prendre en compte la problématique du travail dans son ensemble, sauf que le télétravail apporte à son développement une notion de distance (du grec tèle) centrale. (Taskin, 2003). « Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC » (Taskin, 2006, p.3).

1.2. Les avantages et inconvénients pour le salarié et pour l'entreprise

Les tâches ne peuvent pas toutes être effectuées à distance. Celles que l'on peut effectuer ont des caractéristiques communes : elles sont immatérielles, elles sont effectuées à l'aide d'ordinateurs, ce qui implique pour l'entreprise une gestion à distance adaptée (Billette de Villemeur, Matthieu 2006). Il a modifié les rapports traditionnels au temps et à l'espace. (Monique Pontier, 2014). Les employés pourront dorénavant effectuer leur mission à tout moment et en tout lieu, sans devoir interrompre le contact avec leur supérieur hiérarchique. Surgissant de cette dualité évolutive, le télétravail accroît la flexibilité de l'entreprise. (Pontier, 2014). La famille reste le facteur qui a fait l'objet des plus nombreuses études en raison de la recherche d'un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle (J. Greenhaus, N. Beutell, 1985 ; R-G. Netemeyer et al. 1996 ; S.D. Friedman, J.H. Greenhaus, 1998, 2000 ;

D.S. Carlson et al. 2000 ; S. St-Onge et al. 2002 ; M. Thévenet, 2000 ; M.G. Pratt, J.A. Rosa, 2003).

Les avantages et les inconvénients du télétravail, tels qu'ils ont été examinés dans les études précédentes sur ce sujet, sont résumés dans le **tableau N°1** ci-dessous.

Tableau N°1 : Les avantages et les inconvénients du télétravail pour le salarié et pour l'entreprise

	Avantages	Inconvénients
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Hausse de l'autonomie du salarié (P. Vendramin, 2000 ; M. Reed, 2001) • Baisse de l'absentéisme et du turnover (J.A. Mello, 2007) • Nouvelles modalités de contrôle (S. Hamon-Cholet et C. Rougerie, 2000 ; L. Harris, 2003) • Transformation du flux de communication (A. Karsenty, 1994) • Flexibilité de l'activité (P. Vendramin, 2000 ; M.E. BobillierChaumon, 2003)) • Hausse de l'activité (L. Taskin, 2003) • Hausse de productivité (K. Daniels et al., 2001 ; J.A. Mello, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hausse du contrôle et de la régulation (M.E. BobillierChaumon, 2003 ; C. Dambrin, 2004) • Difficulté de management (A. Felstead et al., 2003) • Difficulté d'évaluation du salarié et de ses performances (M.E. BobillierChaumon, 2003 ; W. Crandall et L. Gao, 2005) • Remise en cause de l'équipe de travail (A. Felstead et al., 2003) • Difficultés techniques liées à l'équipement nécessaire (J.A. Mello, 2007)
Salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Suppression des trajets domicile-travail (V. Helminen et M. Ristimäki, 2007; L. Taskin, 2003) • Impacts positifs sur l'environnement (I. Harpaz, 2002; T. Arnold, 2006) • Hausse de l'autonomie (J.A. Mello, 2007) • Hausse de l'efficacité (L. Taskin, 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflit travail/famille (J. Greenhaus et N. Beutell, 1985; S. St-Onge et al., 2002) • Contrôle électronique mal accepté (P. Bain et P. Taylor, 2000; A. Karsenty, 1994) • Isolement social (C.D. Cooper et N.B. Kurland, 2002; L. Harris, 2003)

	2003) • Hausse de la motivation (N.B. Kurland et D.E. Bailey, 1999 ; J.A. Mello, 2007)	• Perte d'opportunités professionnelles (W. Crandall et L. Gao, 2005)
--	---	---

Source : Monique Pontier, 2014, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie ».

2. De la question du contrôle et de l'autonomie du télétravailleur :

La problématique que nous avons posée est la suivante : Quelles méthodes de contrôle et quel degré d'autonomie peut-on mettre en place dans le cadre du télétravail ?

Avant de répondre à notre problématique, il convient d'analyser les notions utilisées pour préciser le cadre dans lequel se situe notre étude pratique, puis de présenter la méthodologie utilisée pour apporter quelques éléments de réponse à notre problématique.

2.1. Définition de contrôle

Dambrin (2005), décrit le contrôle de la manière suivante : « Robinson décrit le contrôle comme l'ensemble des moyens qui permettent de fournir aux managers et aux dirigeants d'une organisation une information permanente, rapide et précise sur l'efficacité des opérations, sur ce qu'on fait actuellement, ce qui a été fait dans le passé, et ce qu'on peut espérer faire dans le futur » (Dambrin, 2005).

« Dans une entreprise, le contrôle consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour.

Il s'applique à tout, aux choses, aux personnes, aux actes [...]. Toutes ces opérations sont du ressort de la surveillance tant qu'elles peuvent être exécutées par le chef de l'entreprise et ses collaborateurs hiérarchisés [...]. Mais lorsque certaines opérations de contrôle deviennent trop nombreuses ou trop complexes ou trop étendues pour pouvoir être faites par les agents ordinaires des divers services, il faut avoir recours à des agents spéciaux qui prennent le nom de contrôleur ou d'inspecteur. Pour que le contrôle soit efficace, il faut qu'il soit fait en temps utile et suivi de sanctions [...]. Un autre danger à éviter est l'immixtion du contrôle dans la direction et l'exécution des services. La tendance du contrôle à l'empiétement est assez fréquente surtout dans les très grandes affaires, et elle peut avoir les plus graves conséquences [...]. Connaissant le but et les conditions dans lesquelles doit s'exercer le contrôle, nous

pouvons en déduire que le bon contrôleur doit être compétent et impartial... » (FAYOL H., Administration industrielle et générale, Dunod, 1999).

En résultent que le contrôle vise à déterminer si tout est fait en cohérence avec le programme défini, son but est de signaler les fautes et les manquements afin qu'ils puissent être corrigés et qu'ils ne se répètent pas. Pour être efficace, le contrôle doit être réalisé en temps utile et être suivi de sanctions et éviter l'interférence du contrôle dans la direction et l'exécution des services. L'objectif du contrôle sera d'influencer les attitudes des membres de l'organisation afin d'obtenir d'eux des comportements spécifiques qui soient en conformité avec les attentes de l'organisation. Le contrôle peut s'exercer avant l'action, pendant l'action et/ ou après l'action.

En 1999, Fairweather (cité dans Taskin, 2006) discute de la notion du contrôle comme supervision au travail et conclut qu'il existe un lien entre le télétravail et la supervision étroite rendue possible par les nouvelles technologies. Il va jusqu'à dire que ces outils informatiques offrent aux dirigeants plus de possibilités de contrôle que ceux utilisés pour superviser les travailleurs qui exercent leur activité au sein même de l'entreprise. Felstead, Jewson & Walters (2003) affirment que la surveillance légitime serait devenue un aspect essentiel de la négociation supérieure hiérarchique et du télétravail. Bobillier-Chaumon (2003) est d'accord avec cette idée en expliquant que les TIC ont été utilisés par les cadres hiérarchiques, en l'absence de règles et de procédures de travail spécifiques, pour infliger des moyens de contrôle légitimes à leurs subordonnés.

Pilon (2012) fait la distinction entre deux types de contrôle : formel et social. D'une part, le contrôle formel, fait référence aux règles qui permettent de contrôler le comportement des individus en réduisant les risques de comportements opportunistes et désobéissants. D'autre part, le contrôle social, fait référence aux normes et aux valeurs de la culture de l'organisation qui contribuent à encourager les comportements favorables. Finalement, certains auteurs affirment qu'il existe deux modes de contrôle : le contrôle par les comportements et le contrôle par les résultats. Le premier est basé sur la supervision directe des comportements des acteurs ; le second est basé sur la mesure des résultats obtenus par les acteurs (Ouchi, Maguire, 1975, Thompson, 1967, cité par Dambrin, 2005).

2.2. Définition d'autonomie :

L'autonomie peut être définie comme la capacité de l'individu à initier et à réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans le travail quotidien

(J.-F. Chanlat, 2003). Elle est recherchée par les salariés qui souhaitent être impliqués dans les décisions prises, notamment en ce qui concerne l'organisation de leur travail (Y. Barel et al., 2009). Cet engagement personnel ne sera possible que si le salarié peut "s'approprier partiellement une situation, une activité, un résultat ou un produit" (M. Thévenet, 2000). Cependant, l'autonomie doit coexister avec les procédures de contrôle mises en place dans l'entreprise et appliquées par la direction, dans le cadre de la régulation des activités.

2.3. Un partenariat entre contrôle et autonomie :

L'autonomie et le contrôle peuvent au départ sembler être deux concepts opposés, issus l'un des théories classiques de genre tayloriste, l'autre du courant des relations humaines, mais on peut constater que leur utilisation révèle une complémentarité, la simultanéité de leur présence apparaissant nécessaire pour assurer l'efficacité des rapports de partenariat instaurés (T Das et B.S. Teng, 1998). Dans sa conception même, le travail à distance contient la notion d'autonomie du fait que les rapports télétravailleur-client tendent à devenir virtuels.

Cependant, elles exigent l'application de procédures d'évaluation formelles, aboutissant à un suivi des actions ou des performances de l'acteur (Pontier, 2014).

En effet, grâce aux modalités mises en place, y compris notamment l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, l'autonomie sera alors limitée en autorisant les membres de l'équipe, la direction ou les clients à contrôler l'employé à tout moment (A. Karsenty, 1994). A la lecture des diverses recherches menées sur ce sujet, on peut constater que des éléments liés à l'autonomie du travailleur conduiront plutôt à un assouplissement du contrôle effectué sur son activité, tandis que d'autres le renforceront au contraire (Pontier, 2014).

2.4. Les modalités de contrôle et le degré d'autonomie des télétravailleurs :

Le contrôle est défini par la diversité des moyens de communication et des méthodes mises en œuvre. Le télétravailleur multiplie les moyens de communication, en les adaptant au type d'informations à communiquer ou à l'échange d'informations nécessaire à l'accomplissement de son travail. Le nombre de communications effectuées à cette fin reflète à la fois une volonté du responsable ou du client de suivre précisément l'activité du salarié et un besoin de supervision de ce dernier. La périodicité varie évidemment en fonction du statut du télétravailleur, le salarié multipliant la fréquence des contacts jusqu'à plusieurs fois par jour par rapport au travailleur indépendant (Brousseau Eric, 2001).

En ce qui concerne les méthodes de contrôle mises en place, le télétravail est basé sur une idée d'auto-organisation de l'activité et conduit donc à un contrôle basé sur les résultats. Si ceux-ci sont conformes aux objectifs fixés, les méthodes de travail du salarié ne seront pas remises en cause. Une fois les tâches clairement définies et le cahier des charges établi, la direction n'organise que des contraintes en termes de délais et de qualité du travail. Ces critères sont également utilisés pour définir les contraintes imposées au télétravailleur indépendant dans l'exercice de son activité. Il existe essentiellement quatre méthodes de contrôle : l'envoi de rapports intermédiaires et de documents de travail, des contacts réguliers effectués principalement à l'initiative du salarié en utilisant les différents médias disponibles, des entretiens en face à face au sein de l'entreprise et le suivi des résultats. La fixation d'objectifs est un moyen qui permet au responsable de déterminer les performances attendues, essentiellement en termes de délais et de qualité du travail fourni.

Une étude réalisée par Monique Pontier a permis d'identifier trois catégories de télétravailleurs (**Tableau n°2**) afin d'analyser les différents contextes dans lesquels le télétravail s'effectue. Le tableau ci-dessous présente les catégories identifiées à travers les notions d'autonomie et de contrôle (Pontier, 2014).

Tableau 2 : typologie des télétravailleurs salarié

Typologie des télétravailleurs	Descriptif	Statut	Modalité de contrôle	Degré d'autonomie
Le télétravailleur salarié expert	Disposant d'une autonomie totale dans l'exercice de son activité, sa situation s'apparente à celle d'un indépendant responsable uniquement des résultats présentés.	Salarié	Contrôle des résultats	Très fort
Le télétravailleur salarié en réseau	Il exerce son activité en collaboration étroite avec son équipe de travail avec laquelle il est en contact	Salarié	Contact réguliers divers support de communication	Fort

	permanent.			
Le télétravailleur semi-autonome	Libre d'organiser son travail en autonomie, son activité s'exerce en étroite collaboration avec son supérieure hiérarchique.	Salarié	Entretien en face à face Envoi de documents et rapport intermédiaires	Moyen

Source : (Monique Pontier, 2014)

On ressort que le contrôle des télétravailleurs s'exerce presque entièrement sur les résultats de l'activité, les autres modalités de contrôle représentant une activité de supervision traditionnelle, basée sur l'échange d'informations par l'utilisation des nouvelles technologies ou par des entretiens.

3. La méthodologie de recherche :

Dans le cadre de cette recherche, le télétravail n'implique que le choix d'une méthodologie d'étude qualitative qui se concentre sur l'expérience des professionnels qui ont télétravaillé et qui sont plus proches des difficultés liées à ce nouveau mode du travail.

Le taux de réponse à notre étude a été de 72% (51 réponses sur 71 contactés). Les paragraphes suivants présentent le positionnement méthodologique que nous avons suivi, l'outil adopté et le profil des répondants.

3.1 Positionnement méthodologique :

La recherche qualitative semble être la méthodologie la plus appropriée pour mettre en lumière le concept de télétravail, ses modalités de contrôle et le degré d'autonomie des télétravailleurs. Le télétravail est une nouvelle façon de travailler qui requiert des compétences spécifiques de la part des employés, mais aussi des managers. Et pour les définir, nous nous sommes évidemment tournés vers une étude qualitative.

3.2 L'outil choisi :

Pour notre étude, nous avons choisi le guide d'entretien semi-directif pour mener à bien notre recherche. L'entretien semi-directif ou guidé est également appelé "entretien qualitatif" ou "entretien approfondi". Comme son nom l'indique, c'est un entretien qui vise à recueillir

des informations, sur la base d'un questionnaire, dans lequel des questions sont préparées à l'avance et posées aux personnes interrogées afin de leur permettre de s'exprimer plus librement.

L'enjeu est alors de déterminer les modalités de contrôle et le degré d'autonomie des télétravailleurs dans les entreprises marocaines, d'où la nécessité de cibler les DRH, les responsables RH, ainsi que les salariés et les spécialistes concernés par le sujet.

3.3 Le choix des personnes à interviewées et leurs profils :

La revue de littérature nous a permis d'identifier des thèmes dans l'élaboration de nos différents guides d'entretien. Afin de répondre à l'ensemble des questions, nous avons dû prendre en compte les types de personnes à interviewer, leur profil et leur domaine d'appartenance afin que les entretiens soient à la fois complets et fructueux.

La sélection des participants aux entretiens a été faite en amont afin de cerner différents profils, avec des points de vue différents sur leur travail, leur vision et leur relation au télétravail.

Les personnes interrogées sont : :

- **Les managers** : 7 personnes (5 hommes et 2 femmes) ;
- **Les employés** : 4 personnes (4 hommes) ; et
- **Des spécialistes** : 44 personnes (36 hommes et 8 femmes).

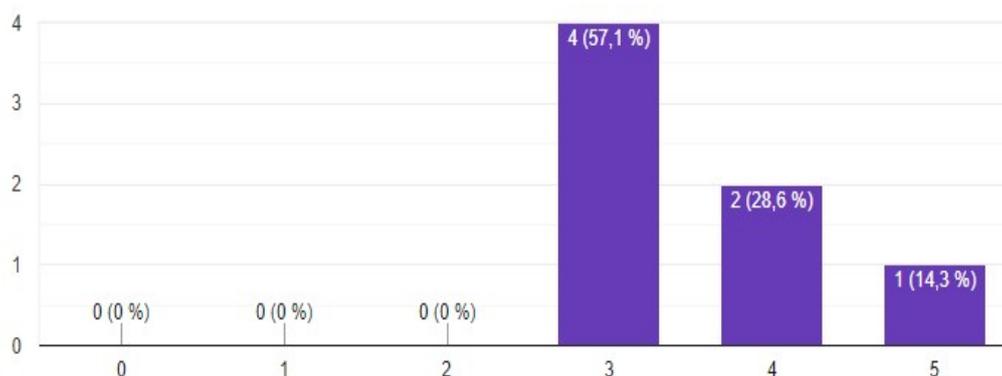
4. L'analyse des résultats :

Des résultats importants et des conclusions intéressantes ont été tirés des entretiens que nous avons menés. Dans cette section, nous présentons les principaux points qui répondent à notre problématique et à nos hypothèses initiales.

4.1 De point de vue des managers :

Les sept managers interrogés exercent le télétravail en moyenne quatre jours par semaine (figure 1). Cependant, ils préfèrent généralement le travail présentiel car, selon eux, il augmente l'efficacité de l'activité. Un manager attribue la raison de sa préférence pour le travail présentiel au manque de maturité professionnelle des collaborateurs pour pratiquer le télétravail. Mais pour un autre, il préfère les deux à la fois, car il estime que "le télétravail permet d'augmenter la productivité de la personne". Un autre manager suggère un système hybride.

Figure 1 : Le nombre de jour de télétravail par semaine



Source : Auteurs

La plupart des managers ont rencontré des difficultés pour mettre en place le télétravail dans leur organisation. Parfois des difficultés de communication avec les salariés, des problèmes informatiques : connexion, réseaux internet, blocage du VPN qui est fonction de la vitesse de connexion, de la sécurité, des moyens technologiques et des outils de travail, manque de PCs compatibles, lenteur sur le système car il s'agit d'un accès à distance avec installation de postes virtuels sur les PCs personnels....

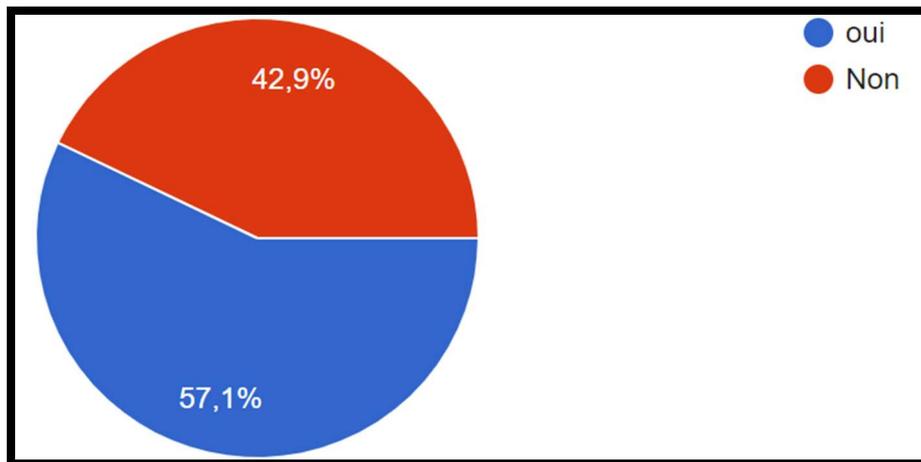
La gestion à distance de l'engagement organisationnel pose également certaines difficultés qui doivent nécessairement être déployées par rapport à un autre gestionnaire. Des règlements tels que : " Respect des horaires, des pauses... etc. ") doivent impérativement être respectés.

Afin de rendre le télétravail plus attractif et efficace, il existe, selon les managers, des éléments à améliorer tels que :

- Tout d'abord, des ateliers de sensibilisation sur l'importance de rester concentré même à la maison et aussi une formation sur les outils techniques avant de libérer les personnes au télétravail.
- La mobilisation de nouveaux services d'installation ou des hotlines pour résoudre les problèmes techniques des employés en instant T et ainsi éviter le décalage des équipes et les accumulations de travail pour l'entreprise.
- Promouvoir la numérisation de tous les processus (opter pour les flux de travail)
- Une bonne gestion hiérarchique et une bonne répartition des tâches au sein des équipes ;
- La fluidité de l'accès à distance à l'entreprise.
- Le développement des compétences relationnelles ;

- La confiance ;
 - **Le Télétravail et l'éventuelle 2^{ème} vague de Coronavirus :**

Figure 2 : Le pourcentage des entreprises préparées à ce changement soudain (Covid-19)



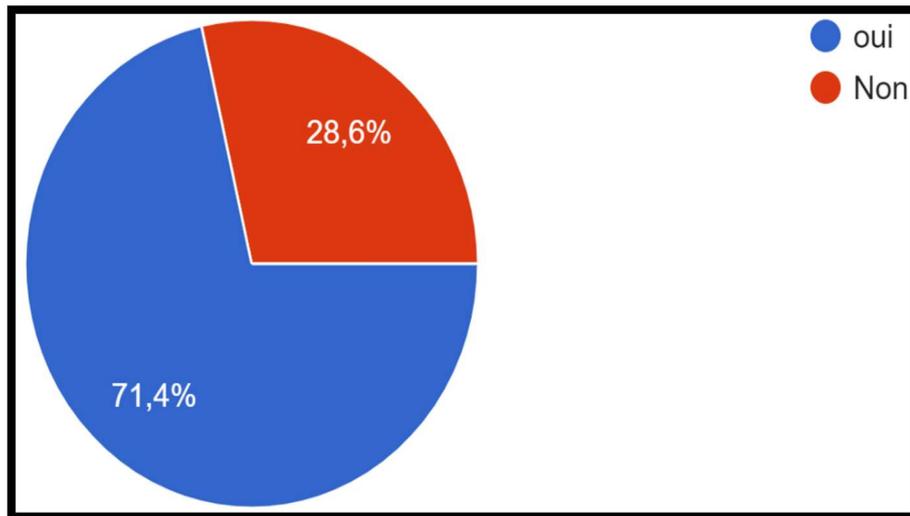
Source : Résultat de l'étude

Selon ces dirigeants, 57,1 % des entreprises interrogées sont préparées aux divers changements soudains. 42,9% ne sont pas psychiquement encore préparées, et beaucoup plus d'efforts sont nécessaires pour se préparer à ces éventualités.

Pour se préparer à une éventuelle deuxième vague du Coronavirus, les dirigeants proposent d'adopter de nouvelles stratégies qui appliquent les actions et les procédures suivantes :

- La mobilisation au sein de l'entreprise avec le respect rigoureux des mesures sanitaires et des services techniques habilités par la livraison des matériels nécessaires à la production en télétravail ;
 - Le déploiement de la formation de l'ensemble du personnel pour qu'il puisse travailler de manière autonome à domicile.
 - Mettre à la disposition des salariés davantage de moyens de travail (ordinateur et connexion internet) ;
 - Améliorer l'utilisation du télétravail ;
- **L'autonomie des télétravailleurs :**

Figure 3 : Les employés sont plus productifs lorsqu'ils sont plus autonomes ?



❖

❖ **Source : Auteurs**

- ❖ Le télétravail a montré une autre fois l'importance de certains concepts oubliés depuis longtemps dans les entreprises marocaines comme (L'autonomie, la confiance, l'autocontrôle, le contrôle à distance...). Le mot « Autonomie » désigne : la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien (J.-F. Chanlat, 2003). 71.4% des managers pensent que l'autonomie ne rend pas les employés plus productifs car ils n'ont pas encore la maturité professionnelle (selon un responsable).

Les avantages et les inconvénients de l'autonomie des télétravailleurs sont divers d'après nos interviewés.

Pour les avantages, on trouve :

- Moins d'absence au travail ;
- Moins de retard ;
- Un management plus facile ;

Pour les inconvénients, on trouve :

- Les employés n'ont pas l'habitude de travailler à distance et en autonomie ;
- Ils seront moins contrôlables.

Pour les modalités de contrôle des télétravailleurs, les managers ont déclaré plusieurs moyens et outils. Les principaux sont :

- L'évaluation par résultats : pour certains managers, l'outil le plus efficace, dans le cas de télétravail, pour évaluer le rendement des télétravailleurs est le jugement des résultats. L'entreprise fixe des objectifs avec les télétravailleurs et évalue les résultats.
- Des services responsables appelés (la vigie) contrôlent tous les collaborateurs et envoient des rapports sur l'état d'avancement des tâches et travaux de temps en temps ;
- Des contrôles aussi s'effectuent à travers des E-mails, Logiciel ERP, et des applications comme : « Microsoft teams, Zoom, Google Meet ..etc) ;

4.2 De point de vue des spécialistes :

Quatres spécialistes ont été interviewés lors de notre recherche. Voici les principaux résultats et les principales conclusions tirées **concernant le télétravail et le Covid-19** :

Selon ces spécialistes, le Covid-19 a impacté la Gestion des Ressources Humaines. Et parmi ses effets on trouve :

- Des changements concernant l'élaboration des plannings de travail (Combinaison entre le travail présentiel et le travail à distance) ;
- Les gestionnaires et les entreprises optent sur des contrats CDD plus que des CDI ;
- Il y a eu aussi des changements en matière des budgets alloués à la fonction RH ;
- Des effets sur la gestion des effectifs (l'instauration des mesures de protection contre covid-19) ;
- La réurgité au niveau de changement du comportement de personnel ;
- Management des risques et planning des ressources ;
- Le manque de la main d'œuvre.

Pour que les entreprises puissent s'adapter à ce changement soudain il faut :

- Adopter une politique de communication et de prévention efficace ;
- L'organisation de travail présentiel et élaboration des plannings de travail à distance ;
- Redéfinir les stratégies de l'entreprise ;

Même si le Coronavirus a provoqué un changement soudain non prévu, il a apporté plusieurs avantages à la fonction Ressources Humaines. Nos interviewés ont déclaré ce qui suit :

- Enveloppement de la polyvalence et SIRH
- L'instauration des TICs et l'informatisation de la majorité des tâches ;
- Le Télétravail.

❖ **Un travail présentiel ou un travail à distance :**

Le travail présentiel, pour certains spécialistes, est plus favorisé pour des raisons de contrôle et de suivi, surtout pour les grandes entreprises qui travaillent avec des postes basés sur le contact direct entre le personnel. Pour un autre, il préfère les deux selon la nature et les caractéristiques ainsi que l'importance de la tâche. Ceux qui ont opté pour le télétravail voient que les employés sont plus à l'aise et moins stressés et ont moins d'obligation de déplacement.

❖ **Vers un télétravail plus efficace :**

L'efficacité du télétravail nécessite de suivre certaines stratégies et d'adopter un ensemble d'actions. Pour développer le travail à distance, il faut selon nos interviewés prendre les mesures suivantes :

- L'engagement des collaborateurs ;
- L'innovation en matière des outils de contrôle plus adéquats ;
- L'éducation et la culture mentale ;
- Fournir une bonne logistique (connexion internet plus stable...).

❖ **Le management efficace des télétravailleurs :**

Pour rendre le management des télétravailleurs plus efficace selon ces spécialistes il faut :

- Travailler avec télétravailleurs par objectif ;
- Organiser des réunions périodiques
- Motiver les collaborateurs ;
- Intégrer le personnel dans la définition et la fixation des objectifs
- Responsabiliser les télétravailleurs ;
- Faire des piqures de rappel et un suivi de performances.

❖ **Les avantages et les inconvénients de l'autonomie des télétravailleurs :**

Pour les avantages, l'autonomie permet d'avoir un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des télétravailleurs. Et pour les inconvénients : parfois le temps est mal contrôlé, Gaspillage du de temps pour s'adapter, le manque de responsabilité, le manque de suivi des télétravailleurs.

❖ Les modalités de contrôle des télétravailleurs :

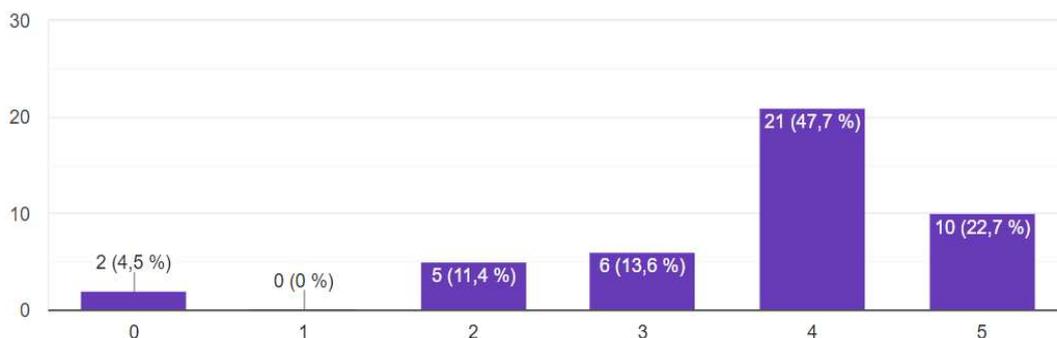
Les spécialistes interviewés ont déclaré un ensemble de modalités et outils de contrôle des employés qui travaillent à distance. On trouve :

- Le contrôle par l'évaluation des résultats et la réalisation des objectifs ;
- L'organisation de travail par un planning des tâches et des objectifs
- Contrôle via les plateformes informatisées ;
- Enregistrement du télétravail comme référence de l'engagement ;
- Organisation des réunions d'une manière permanente
- Maintien du contact avec les collaborateurs ;
- KPI's
- SIRH ;

4.3 L'avis des collaborateurs :

Plusieurs employés ont participé activement à notre étude, 44 est le nombre totale (dont 8 Femmes et 36 Hommes). Des résultats importants et des conclusions intéressantes ont été tirés.

Figure 4 : la satisfaction de l'expérience du télétravail par les collaborateurs



Source : Auteurs

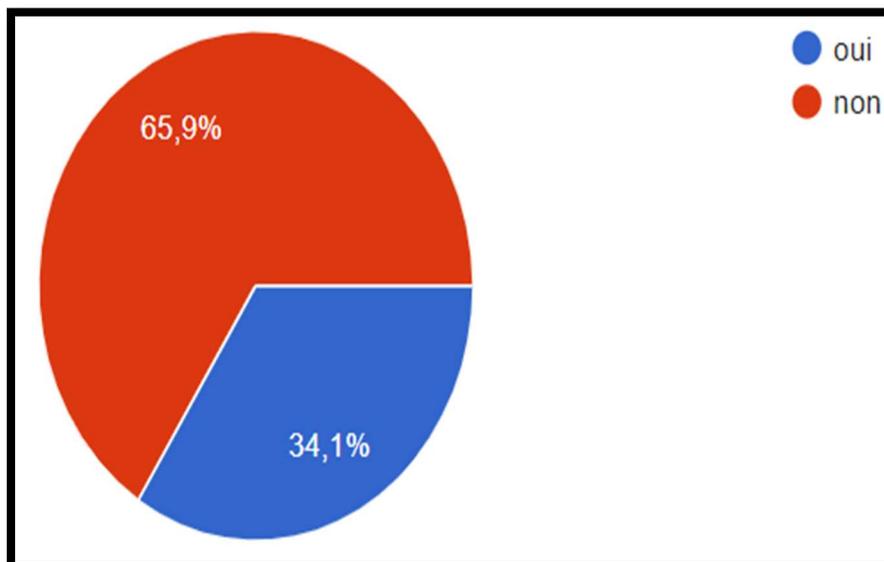
La plupart des collaborateurs sont satisfaits généralement de l'expérience du télétravail. Ils préfèrent ce nouveau mode car il présente plusieurs avantages :

- Plus d'équilibre entre la vie privée et professionnelle ;
- Il est plus facile ;
- Loin des risques de santé : « La pandémie Covid-19 surtout et les risques sociaux » ;
- Plus adéquat pour les femmes enceintes ;
- Moins de transport et pas de navette ;
- Moins stressé ;

- Travail à l'aise ;
- Flexibilité dans les horaires de travail ;
- Plus de liberté.

La plupart des problèmes rencontrés lors de la mise en place de télétravail était liés aux outils techniques et réseaux. Les collaborateurs ont proposé pour rendre le rendre plus efficace d'adapter le management à la nouvelle situation, former les employés en méthodologie de télétravail, financer les collaborateurs pour se doter des bureaux et outils de travail à domicile et d'une connexion internet stable, un ajustement de l'environnement de travail, un Accompagnement et suivi, écouter les problèmes des RH et mettre en œuvre des solutions.

Figure 5 : Pourcentage des employés bénéficiés d'une formation en télétravail



Source : Auteurs

Un pourcentage de 65,9% des collaborateurs n'ont pas bénéficié d'une formation en télétravail. La pandémie Covid-19 n'était pas prévue, mais les employeurs doivent faire plus d'effort en matière de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une bonne GPEC peut éviter l'entreprise de tomber dans des situations similaires. Une compétence comme la maîtrise des outils technologiques n'est pas encore un choix mais une nécessité.

Conclusion :

Sur la base de notre revue de la littérature, nous avons essayé dans la première partie de définir le télétravail selon plusieurs acteurs, et nous sommes arrivés à la définition suivante : le télétravail est une activité professionnelle exercée à tout moment ou en partie en dehors des

locaux de l'employeur au moyen des technologies de l'information et des télécommunications, de la même manière et avec les mêmes résultats que si le travail était effectué dans les locaux de l'employeur.

Nous avons mentionné ensuite les différents avantages et inconvénients du télétravail pour les différents télétravailleurs et entreprises. Et dans le deuxième chapitre, nous avons identifié les problèmes et compris la complexité à laquelle les managers sont confrontés. A la fin de cette revue de littérature, nous avons mis en évidence les différents éléments de la problématique.

Selon Fairweather (cité dans Taskin, 2006) il existe un lien étroit entre le télétravail et le contrôle rendu possible par les nouvelles technologies. Il va même jusqu'à dire que ces outils informatiques offrent aux managers plus de possibilités de contrôle que ceux utilisés pour surveiller les travailleurs travaillant dans l'entreprise même.

Le contrôle à distance s'exerce donc en utilisant les technologies de manière régulière, hiérarchisée et standardisée. Ces nouvelles technologies permettent de réaliser des objets à distance en élaborant des informations fiables et combinables sur le sujet. Elles rendent visibles et prévisibles les éléments à contrôler.

Enfin, dans la partie théorique, le contrôle et l'autonomie sont des notions souvent antagonistes dans l'étude des organisations. Leur relation est que lorsque l'un diminue, et l'autre augmente (Taskin et Tremblay, 2010). Des auteurs comme Halford (2005, cité dans Taskin et Tremblay, 2010) vont plus loin et se risquent à interpréter ces deux notions comme les éléments d'une combinaison.

Ainsi, " le contrôle et l'autonomie coexistent et peuvent aller dans la même direction " (Taskin et Tremblay, 2010), on a tenté dans la partie empirique d'interroger les managers sur l'autonomie des télétravailleurs.

Selon les encadrants, ils ont indiqué que l'autonomie joue un rôle important dans la productivité des employés, mais ils ont signalé aussi qu'ils fournissent cette autonomie à leurs employés dans la manière de faire leur travail, c'est-à-dire l'autonomie dans la manière de travailler pour qu'ils se sentent à l'aise et motivés dans leur travail, mais le contrôle et la supervision quotidienne de chaque employé est la base d'une relation à distance entre l'employé et l'employeur afin d'atteindre des objectifs communs.

Nous concluons en soulignant que le contrôle n'est pas toujours défini comme un manque de confiance. Au contraire, il permet de maintenir un certain équilibre et permet également de baliser les comportements humains. La confiance et le contrôle contribueraient ainsi à apaiser

les tensions qui peuvent conduire à plusieurs conflits. Ces deux dimensions permettent également de compléter le rôle de contrôle à distance et même de prendre en charge certaines de ses fonctions. Malgré les différentes difficultés qui peuvent se présenter, elles sont considérées comme nécessaires et doivent être mobilisées pour rendre le télétravail plus profitable aux deux acteurs : managers et télétravailleurs.

Le télétravail associé à un certain niveau d'autonomie et de contrôle peut être une bonne alternative au modèle de gestion traditionnel de l'entreprise, ou bien il peut être une opportunité pour les employés des différentes entreprises de travailler à distance et de dépasser l'obligation du présentiel imposé depuis de nombreuses années dans les locaux des entreprises.

Le style de gestion adopté par les managers est également primordial pour définir le degré de réussite de cette nouvelle exigence de travail, dans la mesure où ces derniers sont les seuls à pouvoir déterminer, en fonction de la nature de leur activité, si la gestion nécessite quel degré d'autonomie et/ou de contrôle. Reste à savoir si, dorénavant, ces derniers détecteront des dysfonctionnements dans l'évolution ou la performance du télétravail.

BIBLIOGRAPHIE

- Brousseau, E. (2001). Confiance ou contrat, confiance et contrat. COLLOQUES-INRA, 65-80.
- Daniels, K., et Al (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. Journal of management studies, 38(8), 1151-1185.
- De Villemeur, M. B. (2006). Le télétravail, salarié ou indépendant: la nouvelle donne économique, sociale, technique et juridique; marketing, droit social, technologie Internet... Se développer et innover; faire tout soi-même, sous-traiter ou embaucher?. Vuibert.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- LUHMANN Niklas, 2006, La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale, Paris Economica.
- Ollivier, D. (2019). Manager le travail à distance et le télétravail Les bonnes pratiques des nouveaux modes de travail (French Edition). GERESO.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié: quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 31-39.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié: quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 31-39.
- Ray J.-E., Bouchet J.-P. (2010). « Vie professionnelle, vie personnelle et TIC », Droit social, n° 1, janvier.
- REMBLAY D.-G., et Al (2006), « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? », Revue Interventions Economiques, Vol. 34, p. 1-16.
- REMBLAY D.-G.(2001), « Le télétravail: les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », Revue de Gestion des Ressources Humaines, septembre, p. 1-14.
- Taskin L., Tremblay D.-G. (2010). « Comment gérer des télétravailleurs ? », Gestion, n°1, vol. 35.
- Taksin, L. (2003). Télétravail et organisation, les mythes d'une success story. Gestion 2000.
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. Reflets et perspectives de la vie économique, 42(1), 81-94.

Tremblay D.-G., et Al (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail, note de recherche, chaire Bell en technologies et organisation du travail.

Tremblay, D.-G. (2001), «Le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines», Revue de gestion des ressources humaines, septembre, p. 1-14.

VENDRAMIN P. (2005), « Le télétravail : un concept à l'épreuve des faits », Tempos,n°3, La revue de l'Institut Chronospost.