

COVID 19, catalyseur de l'adoption du télétravail : cas des établissements publics

COVID 19, a catalyst for telework adoption: the case of public institution

DANI Safaâ

PhD Student

ENCG Settat, Hassan 1st University

LRMMC

safaadani35@gmail.com

LAHSSAINI Saoussan

PhD Student

ENCG Settat, Hassan 1st University

LRMMC

saoussanlahssaini.y@gmail.com

FARIDI Mohamed

Teacher Researcher

Enseignant chercheur

ENCG Settat, Hassan 1st University

LRMMC

mfaridicom@yahoo.fr

Date de soumission : 25/09/2021

Date d'acceptation : 24/10/2021

Pour citer cet article :

DANI. S et al.(2021) «COVID 19, catalyseur de l'adoption du télétravail : cas des établissements publics », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4» pp : 782 - 802

Résumé

La pandémie de COVID-19 a représenté un grand défi non seulement pour les systèmes de santé mais aussi pour le monde du travail qui a été caractérisé par la diffusion du télétravail. L'objectif de cet article est de faire le point sur les connaissances concernant les effets du télétravail sur l'employé et l'organisation, et de souligner ces implications à la lumière de son développement et de sa diffusion croissante après la pandémie de COVID-19. Ce type d'organisation du travail peut présenter des avantages tant pour les employeurs que pour les travailleurs. Cependant, il présente certains inconvénients potentiels, représentés par les éventuelles implications négatives sur la santé des travailleurs.

Cet article présente l'expérience des managers et des collaborateurs marocains des établissements publics qui ont adopté le télétravail pendant la crise sanitaire du COVID 19. Des entretiens avec 15 managers et 15 collaborateurs de différents établissements publics ont été menés. Les résultats montrent que le télétravail présente plusieurs avantages et que les collaborateurs sont satisfaits de ce mode de travail, il faut juste mettre en place certains outils et conditions qui vont leur permettre de travailler dans de bonnes conditions. La majorité des managers recommandent le télétravail en mode hybride.

Mots clés : Télétravail; pandémie COVID19; managers; collaborateurs; établissement public.

Abstract

The COVID-19 pandemic represented a great challenge not only for health systems but also for the world of work, which was characterized by the diffusion of telework. The objective of this article is to review what is known about the effects of telework on the employee and the organization, and to highlight these implications in light of its development and increasing diffusion after the COVID-19 pandemic. This type of work organization may have advantages for both employers and workers, but it has some potential disadvantages, represented by the possible negative implications on workers' health.

This paper presents the experience of Moroccan managers and employees of public institutions that adopted telework during the COVID 19 health crisis. Interviews with 15 managers and 15 employees from different public institutions were conducted. The results show that telework has several advantages and that employees are satisfied with this way of working, it is just necessary to put in place some tools and conditions that will allow them to work in a more efficient way. The majority of managers recommend telework in hybrid mode.

Keys words : Telework; Pandemic COVID19; Managers; Employees; Public institution.

Introduction

La pandémie de COVID-19, au début de l'année 2020, a représenté un grand défi non seulement pour les systèmes de santé mais aussi pour le monde du travail. D'une part, elle a mis l'accent sur le maintien des systèmes de santé, mais d'autre part, elle a représenté une force motrice pour la modernisation du travail dans son ensemble. La généralisation du télétravail ou du télépendulaire, rendue possible par le niveau actuel de développement et de diffusion des systèmes de télécommunication, notamment dans les pays industrialisés, en est un exemple. L'adoption de ce type d'organisation du travail, en fait, est fondamentale pendant la pandémie réelle, afin de permettre la distanciation sociale sur les lieux de travail (Cahapay, 2020). En effet, de nombreux cas d'infection ont été rapportés dans des usines où les employés travaillaient en étroite proximité, avec des efforts physiques et des rythmes de travail rapides (Cohen, 2020). Même si ce concept date des années 70, alors que la crise pétrolière a conduit à repenser les modalités de travail (de plus en plus dépendantes des déplacements des travailleurs sur le lieu de travail), il n'existe toujours pas de consensus sur sa définition exacte. En témoignent les nombreux termes qui lui sont appliqués : télétravail, télépendulaire, travail à distance, travail à domicile, travail intelligent, travail électronique, etc.

Ce mode de travail présente de nombreux avantages tant pour l'entreprise que pour l'employé ainsi que des inconvénients qui se répercutent sur la santé physique et psychique de « l'employé ».

Notre question problématique est la suivante : **Quel est l'impact du télétravail sur l'employé et l'organisation ?**

L'objectif de cet article est d'étudier les effets du télétravail sur les collaborateurs et sur l'organisation, ainsi que de déterminer les facteurs qui peuvent constituer un obstacle pour réussir ce mode de travail.

Les sections de ce document sont structurées comme suit : dans la première partie, nous définirons le concept du télétravail, par la suite nous présenterons les avantages et les inconvénients du télétravail. Dans la deuxième partie, nous présenterons la méthodologie de notre étude qualitative, les questions de recherche, les résultats et enfin les limites de notre recherche.

1.Revue de littérature

1.1. Le télétravail

L'accord-cadre européen sur le télétravail de 2002 le définit comme "une forme d'organisation et/ou d'exécution du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le contexte d'un contrat/relations de travail, où le travail, qui pourrait également être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux sur une base régulière." Le Bureau international du travail (BIT) a également défini un "télétravailleur" comme "tout employé utilisant les TIC et travaillant en dehors du bureau principal au moins une fois par mois pour effectuer des tâches liées au travail" (Eurofound et BIT, 2017).

Avec le développement des aides techniques au télétravail, le travail est devenu plus flexible dans le temps et l'espace (Allen et al. 2015 ; Vilhelmson et Thulin 2016). La possibilité de travailler hors du bureau à tout moment donne aux employés plus d'autonomie dans la gestion de leur travail et l'équilibre entre le travail et les exigences familiales, mais il impose également aux employés des exigences plus élevées pour fixer des limites à leur travail (Currie et Eveline 2011).

Moon et Stanworth (1997) définissent le télétravail comme une forme de travail flexible qui implique le travail à distance, le travail à distance ou le télétravail et qui dépend de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Haro Garcia (1997), pour qui le télétravail est une forme flexible d'organisation du travail qui consiste en l'exécution de l'activité professionnelle, sans la présence physique du travailleur dans l'entreprise pendant une partie substantielle du temps professionnel.

1.2. Les avantages du télétravail

Les avantages du télétravail ont été constamment cités dans de nombreuses recherches empiriques et articles de synthèse (par exemple, Jenson, 1994 ; Mann et al., 2000 ; Montreuil et Lippel, 2003). La plupart d'entre eux font allusion aux avantages pratiques et incluent :

1.2.1. Meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle

Les travailleurs sont en mesure de passer moins de temps hors de chez eux et donc d'utiliser le temps qu'ils auraient pu perdre en déplacements ou en présence au bureau, avec leur famille ou leurs enfants. Ils peuvent également mieux faire face aux mini-crisis domestiques et remplacer le réparateur de la machine à laver, etc.

1.2.2. Flexibilité accrue

Les télétravailleurs peuvent souvent (mais pas toujours) choisir leurs horaires de travail, ce qui leur permet de faire leurs courses au supermarché ou de s'abonner à une salle de sport en dehors des heures de pointe, d'aller chercher les enfants à l'école, ou simplement de travailler à des moments où ils sont plus productifs. Les participants à l'étude de Mann et al. (2000) ont souligné que la flexibilité vient de la liberté de gérer son propre temps. Il y a aussi la liberté et la souplesse de pouvoir travailler à domicile pour plus d'un employeur, ou de pouvoir obtenir du travail même s'il est difficile de se rendre au bureau en raison d'un handicap, d'un domicile rural ou de responsabilités familiales.

1.2.3. Réduction des trajets domicile-travail

La réduction des trajets domicile-travail a des effets positifs potentiels sur le coût, le temps et le stress et peut être la principale raison pour laquelle les travailleurs choisissent le télétravail.

Réduction des frais généraux pour l'employeur :

Une expérience récente de télétravail à la British Broadcasting Corporation (BBC) a permis de réaliser des économies d'environ 25 pour cent (Loughran, 1998). Les entreprises réalisent ces économies en réduisant le besoin de locaux coûteux et les frais généraux tels que le chauffage, l'électricité et l'usure.

1.2.4. Augmentation de la base de compétences de l'employeur

Les organisations disposant de programmes de télétravail sont en mesure de tirer parti d'un marché du travail composé de personnel qualifié qui n'est pas nécessairement en mesure de travailler à temps plein dans un environnement de bureau conventionnel, comme les personnes handicapées ou celles qui ont des responsabilités en matière de garde d'enfants ou de soins aux personnes âgées.

1.2.5. Productivité accrue

La littérature populaire (par exemple Montreuil et Lippel, 2003) fait état d'une productivité plus élevée chez les télétravailleurs que chez les autres travailleurs et ce niveau de performance supérieur est attribué à la diminution des interruptions, à l'allongement des heures de travail et à la flexibilité lors de la planification des horaires de travail. En outre, comme la plupart des collaborateurs s'engagent dans le télétravail par choix, ils ont généralement tendance à être plus motivés pour prouver que ce mode de travail alternatif est une réussite. Il convient toutefois de

souligner qu'à quelques exceptions près (DuBrin, 1991), les comptes rendus sur l'augmentation de la productivité dans le cadre du télétravail sont dérivés de données d'auto-déclaration.

1.3. Les inconvénients du télétravail

Un large éventail de problèmes associés au télétravail a été cité par la littérature. Il s'agit notamment de :

1.3.1.L'isolement social

L'isolement social est l'inconvénient le plus fréquemment cité du télétravail ; une enquête menée au Royaume-Uni en 1983 a révélé que 60% des télétravailleurs le considéraient comme le principal inconvénient (Huws, 1984). L'étude de Mann et al. (2000) a fait ressortir un élément nouveau, à savoir l'effet de comparaison sociale produit par la présence des autres. En d'autres termes, les participants à l'étude ont fait ressortir la nécessité de se tourner vers les autres pour s'inspirer et décider de la manière dont nous devrions nous comporter - nous utilisons les autres comme des baromètres sociaux. La réduction de ce baromètre ou de cette mesure de nous-mêmes est significative pour les télétravailleurs.

1.3.2.Progression de la carrière

La marginalisation de la carrière -dans la mesure où "la visibilité et les réseaux d'information du bureau ont une influence déterminante sur les perspectives de carrière" (Haddon et Lewis, 1994) - est reconnue depuis longtemps comme un problème pour les travailleurs à domicile. En outre, les télétravailleurs peuvent être " politiquement désavantagés " car ils se retrouvent " hors du flux" des activités politiques telles que l'allocation des ressources, l'évaluation, la compensation et l'avancement qui composent les organisations (Turner, 1998).

1.3.3.Effacement des frontières

Le trajet entre le domicile et le lieu de travail a traditionnellement permis la transition entre les rôles (Hall, 1989, Ellison, 1999), par exemple une étude de Nilles et al. (1976 dans Ellison, 1999) a révélé que 60% des travailleurs de leur échantillon trouvaient que le trajet entre le domicile et le travail était une pause utile. Bien que de nombreux télétravailleurs tentent d'établir des limites spatiales et temporelles entre le travail et la vie privée, par exemple en créant une pièce réservée au travail, le travail à domicile brouille la distinction entre les rôles, non seulement pour le télétravailleur mais aussi pour la famille (Ellison, 1999).

1.3.4. Problèmes physiques

Il a été largement démontré que l'utilisation d'ordinateurs personnels au travail, surtout si elle est effectuée sur des postes de travail non ergonomiques, augmente le risque de troubles musculo-squelettiques (TMS), notamment les troubles des membres supérieurs, les troubles des membres inférieurs et les douleurs dorsales (Hoe et al, 2012 ; Jensen et al, 2002 ; Wahlström, 2005). Les facteurs qui sont liés à ce risque sont : les postures contraignantes, les mouvements répétitifs et les longues périodes de travail continu (les télétravailleurs ne peuvent pas socialiser et ne permettent donc pas de prendre des pauses santé, qui peuvent être utiles pour la relaxation musculo-squelettique (Skov et al., 1996). Le télétravail est lié à un taux accru d'inactivité physique et de sédentarisme, deux déterminants bien connus de la santé (Kurland et Bailey, 1999). En fait, ils peuvent contribuer au poids des maladies chroniques, comme le diabète, les maladies cardiovasculaires (MCV), l'obésité et l'hypertension (González et al., 2017).

1.3.5. Problèmes psychosociaux

Les principaux problèmes mentaux liés à l'expérience du télétravail sont les troubles du sommeil et le stress lié au travail (Thomé et al., 2007). Le stress lié au travail (SRT) est un phénomène complexe qui se développe lorsque de multiples facteurs de risque psychosociaux coexistent et interagissent. Les risques psychosociaux résultent de l'interaction entre le contenu du travail, l'organisation du travail, les conditions technologiques et environnementales, les compétences, les ressources et les besoins des travailleurs. Les facteurs qui influencent le plus la perception du stress sont : une charge de travail excessive, un manque d'autonomie décisionnelle, un manque de soutien de la part des collègues ou des supérieurs, les conflits relationnels sur le lieu de travail, une faible considération du rôle du collaborateur concerné au sein de l'entreprise et un manque d'implication dans les changements de l'organisation de l'entreprise (De Sio et al., 2018). Certains d'entre eux (charge de travail élevée, faible implication, faible considération de son rôle, manque de soutien...) peuvent être vécus par les télétravailleurs, provoquant ainsi un stress professionnel.

1.4. Les études sur le télétravail et la COVID-19

La pandémie causée par la COVID-19 a entraîné un changement radical dans la prévalence du télétravail au sein de nombreuses entreprises et chez nombre d'employeurs. Cette augmentation est-elle seulement temporaire ou va-t-elle perdurer à l'avenir ? La réponse dépendra probablement du résultat de la confrontation entre les avantages et les inconvénients que représentent cette pratique, tant pour les collaborateurs que pour les entreprises.

Plusieurs études universitaires/industrielles menées dans plusieurs pays ont démontré que 85 % des télétravailleurs aux États-Unis étaient au moins aussi efficaces en travaillant à domicile pendant la pandémie de la COVID-19 qu'en travaillant auparavant dans les locaux de leurs employeurs (Barrero, Bloom et Davis (2020)). Au Royaume-Uni, 71 % des entreprises interrogées ont déclaré que le travail à domicile pendant la pandémie COVID-19 n'avait pas eu d'impact négatif sur la productivité et, parmi celles-ci, 33 % ont déclaré que la productivité s'était améliorée (Gascoigne, 2020).

Les employés au Japon ont signalé un mélange d'avantages et d'inconvénients du télétravail expérimenté pendant la pandémie, dont beaucoup sont susceptibles d'avoir un impact sur la productivité (Japan Cabinet Office, 2021). Quatre télétravailleurs sur cinq ont souligné que le fait de ne pas avoir à faire la navette était un avantage clé, mais seulement 14 % des personnes interrogées ont estimé que le télétravail permettrait de générer plus facilement de nouvelles idées. Environ un tiers des personnes interrogées ont indiqué que les difficultés de consultation et de communication au sein de l'entreprise et avec les partenaires constituaient les principaux défis du télétravail pendant la pandémie.

Certains éléments indiquent que le télétravail peut être associé à des heures de travail plus longues et à un travail plus fréquent le soir et le week-end (Eurofound et OIT, 2017), ce qui peut avoir un impact négatif sur le bien-être des employés (et potentiellement sur leur productivité).

Au Canada, 35 % de tous les "nouveaux télétravailleurs" ont déclaré travailler plus longtemps, les cadres étant plus nombreux à le faire (51 %). En revanche, seulement 3 % de tous les nouveaux télétravailleurs ont déclaré travailler des heures plus courtes (Statistique Canada, 2021). Il est probable que le fait de travailler plus longtemps annule au moins certains des avantages potentiels du télétravail à domicile, par exemple le temps économisé sur les trajets domicile-travail (Gascoigne, 2020), et rend difficile l'atteinte d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Au Japon, 15 % des personnes interrogées ont souligné que le surmenage dû à l'effacement des frontières entre le travail et la vie privée était un inconvénient du télétravail pendant la pandémie (Japan Cabinet Office, 2021).

Le Bureau australien des statistiques a demandé aux individus quelles caractéristiques de la vie sous COVID-19 ils aimeraient le plus voir perdurer après la crise sanitaire. En juillet 2020, 25 % des personnes interrogées souhaitent continuer à travailler ou à étudier à domicile (Australian Bureau of Statistics, 2020). En novembre 2020, la part des personnes souhaitant continuer à

travailler ou à étudier à distance s'est vu passer à 30 %, avec une proportion plus élevée de femmes (36 %) que d'hommes (26 %) (Australian Bureau of Statistics, 2020).

Au Japon, 20 % des télétravailleurs en décembre 2020 ont déclaré vouloir télétravailler à temps plein à l'avenir et 33 % supplémentaires souhaitaient être "centrés sur le télétravail" à l'avenir. Seuls 18% ont déclaré vouloir utiliser le télétravail de manière irrégulière (Japan Cabinet Office, 2021).

Les résultats d'une enquête menée auprès de 15 000 personnes aux États-Unis suggèrent que la part du travail effectué à domicile pourrait passer de 5% avant la pandémie à 22% après (Barrero, Bloom et Davis, 2020).

Toutefois, on peut s'attendre à ce que relativement peu d'employés pratiquent le télétravail à temps plein. Au Royaume-Uni, 63% des employeurs interrogés prévoyaient d'introduire ou d'étendre le "travail hybride" dans une certaine mesure après la pandémie, et 45% prévoyaient d'introduire ou d'étendre l'utilisation du travail à domicile total, c'est-à-dire que certains employés passent 100% de leur temps de travail à la maison, dans une certaine mesure (Gascoigne, 2020).

Fait important, la productivité perçue à la maison semble fortement associée au désir de travailler à la maison. Les travailleurs qui ont déclaré accomplir plus de travail par heure en travaillant à domicile ont indiqué qu'ils préféreraient travailler la plupart ou la totalité de leurs heures à domicile beaucoup plus souvent (57%) que tous les autres travailleurs (30%) (Statistique Canada, 2021).

Les entreprises devront adapter leurs pratiques de travail pour relever les défis associés au télétravail. Les mesures pertinentes consistent notamment à encourager l'établissement de limites et de routines pour prévenir le surmenage ; à s'assurer que les gestionnaires possèdent les compétences et les outils nécessaires pour coordonner efficacement les tâches et communiquer ; à accorder une attention particulière à la créativité, au remue-méninges, aux tâches de résolution de problèmes et à l'apprentissage informel ; et à faciliter le réseautage, les relations inter- équipes et la cohésion, peu importe le lieu de travail (Gascoigne, 2020).

2 .Méthodologie :

L'objectif principal étant d'explicitier les objectifs et les conséquences escomptés à travers l'adoption du télétravail au sein d'organisations publiques marocaines de tailles et de secteurs d'activités variés, cette recherche clarifie également le principe du télétravail, le contexte l'ayant favorisé ainsi que les outils et les pratiques qui peuvent garantir son efficacité.

Cette recherche participe à l'enrichissement de la littérature relative au télétravail en analysant le discours recueilli de la part de responsables des ressources humaines et des collaborateurs ayant exploré cette pratique.

Cette étude soutient le récent intérêt porté à l'adoption du télétravail par les entreprises publiques marocaines aussi bien concernant la productivité des collaborateurs que les retombées sociales et économiques de cette pratique.

Pour ce faire, nous avons opté pour une étude qualitative (Miles & Huberman, 2003) tout en optant pour la stratégie de l'étude de cas (Yin, 2009). Ce choix va nous permettre de mieux comprendre le phénomène étudié ainsi que ses spécificités au sein des entreprises publiques marocaines qui n'avaient jamais prévu l'exploration de cette pratique étant donné le style de management qui les caractérise.

L'étude qualitative auprès de la cible précitée est également justifiée par le fait que ce phénomène soit encore nouveau au niveau des entreprises du secteur public contrairement au secteur privé.

Après avoir défini le concept du télétravail, les apports de la littérature seront synthétisés au travers de la formulation de questions de recherche sur la mise en œuvre de cette pratique ainsi que les conséquences qui en sont attendues. La seconde partie présentera la méthodologie et les observations issues de l'étude qualitative. Les contributions de cette recherche ainsi que les voies de recherche futures seront discutées à la fin de cette contribution.

2.1. Méthodologie de l'étude qualitative :

Les données qualitatives ont été collectées à travers 30 entretiens semi directifs menés auprès de deux cibles distinctes :

15 collaborateurs représentant de toutes les catégories travaillant au niveau du siège et dont les spécificités du métier permettent d'opter pour le télétravail

15 Managers représentant les différentes activités stratégiques de l'entreprise : RH, F&CG, Marketing et com, Stratégie....

Les interviewés en question, qu'ils soient managers ou collaborateurs, ont déjà vécu l'expérience du télétravail notamment durant la période du confinement ayant commencé le mois de mars 2020.

Le tableau 1 présente les caractéristiques des répondants (poste et secteur d'activité) et des entretiens (lieu et durée) (annexe 1).

Dans un objectif d'exploration globale et afin de mieux comprendre le phénomène étudié, toucher les points communs et de cerner les différences de conception et de mise en place du télétravail, les entreprises sélectionnées sont de tailles différentes (PME de 200 et 400 salariés, les entreprises plus de 8000 collaborateurs, jusqu'aux très grandes entreprises publiques marocaines comptant 20 000 collaborateurs) et représentent plusieurs secteurs d'activités (Banque, Assurance, transport, service, formation...)

L'engouement récent noté pour le télétravail dans les entreprises publiques marocaines apparaît dans la diversité des postes et des secteurs concernés.

Les entretiens semi-directifs ont été conduits en se basant sur 2 guides d'entretien : Guide d'entretien –Managers et Guide d'entretien –Collaborateurs. Ils ont duré entre 1h30 et 1h45 en moyenne et ont été intégralement retranscrits.

Ces guides d'entretien ont été conçus en se basant les 5 questions de recherche ci-après :

- 1) Est-ce que les employés sont satisfaits de ce nouveau mode de travail ?
- 2) Quels sont les effets positifs du télétravail sur l'employé ?
- 3) Quels sont les effets négatifs du télétravail sur la santé psychique et physique de l'employé ?
- 4) Quels sont les gains réalisés par les entreprises en adoptant le télétravail ?
- 5) Quels sont les freins pour adopter le télétravail ?

2.2. Résultats :

Les observations « learnings » recueillis de l'étude qualitative :

A travers les propos recueillis de la part des managers, certains aspects ressortent le plus souvent notamment : agilité, créativité, résilience et digitalisation.

En effet, la volonté de maintenir l'activité malgré la crise sanitaire a fait ressortir le télétravail comme solution de choix présentant ainsi plusieurs avantages aussi bien pour l'entreprise que pour les collaborateurs :

- ⇒ Pour les collaborateurs, nous avons relevé :
 - Elimination du temps alloué aux trajets pendulaires pour se rendre au travail ;
 - Amélioration de la concentration des collaborateurs sur leurs tâches ;
 - Amélioration de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle
 - Gain de flexibilité dans l'accomplissement des missions
- ⇒ Pour les managers et pour l'entreprise :

- Maintien de l'activité
- Poursuite de la concrétisation des objectifs stratégiques de l'entreprise
- Maintien de la mobilisation des collaborateurs
- Nécessité de l'adoption du management par la confiance

Cependant le télétravail présente des inconvénients :

⇒ Pour les collaborateurs :

- Sentiment d'isolement
- Baisse d'interaction avec les collègues
- Difficulté de réussir la part des choses en gérant la vie privée et la vie professionnelle

⇒ Pour les managers et les entreprises :

- La nature de certains métiers ne permet pas le télétravail
- Révision et ajustement de la réglementation du travail et mise en place rapide d'une nouvelle organisation
- Nécessité de la mise en place d'une organisation hybride présentielle/ distancielle pour respecter les spécificités de chaque métier;
- Se passer des habitudes managériales basées sur le contrôle et la présence, pour plus de confiance et de garantie d'autonomie vis-à-vis des collaborateurs à travers des formations et une organisation adaptée;
- Difficulté d'instaurer une équité dans le traitement des collaborateurs;
- Nécessité d'investir pour équiper les collaborateurs qui peuvent faire du télétravail.

Les managers dont les propos ont été recueillis expriment clairement que l'adoption du télétravail a été très louable notamment durant la crise sanitaire qui a menacé de paralyser plusieurs secteurs d'activités. Cette pratique, nouvelle pour les entreprises publiques marocaines, a permis de maintenir l'activité et de préserver la mobilisation et l'engagement des collaborateurs. Pour un rapport win-win entreprise-collaborateurs, l'entreprise doit avoir une charte claire qui oriente le management des collaborateurs en télétravail, définir de manière claire et précise les objectifs assignés à chacun et mettre à disposition l'ensemble des moyens et outils pédagogiques, techniques et logistiques permettant la réussite de cette pratique.

Les collaborateurs qui ont participé à notre étude expriment leur satisfaction de ce nouveau mode de travail et sont prêts à continuer en télétravail même après le COVID 19.

Parmi les difficultés rencontrées on peut noter l'absence d'un espace de travail, des outils de travail et d'une connexion fiable, une charge de travail supplémentaire, des problèmes de réseau. Ils trouvent qu'il est difficile parfois de séparer la vie professionnelle de la vie privée. Les collaborateurs estiment qu'ils ont une bonne relation avec leurs managers et leurs collègues en télétravail et que les téléconférences sont aussi productives que les réunions physiques.

2.3. Discussion des résultats

Dans la présente étude, nous avons essayé d'explorer l'expérience du télétravail par les collaborateurs et les managers marocains pendant l'ère Covid-19. Nous avons d'abord examiné leur degré de satisfaction du télétravail, puis nous les avons interrogés sur les conditions qui permettent la réussite de cette pratique et les difficultés rencontrées dans le choix du travail, ainsi que les avantages et les inconvénients que présente cette nouvelle formule de travail.

Les learnings relevés à travers l'étude qualitative permettent de cerner de manière plus claire les enjeux relatifs au télétravail aussi bien du point de vue collaborateur que du point de vue organisation tout en prenant en considération les spécificités de l'entreprise publique marocaine.

Il apparaît clairement dans la plupart des réponses que le manque de conditions facilitantes est l'un des difficultés rencontrées ainsi que la surcharge du travail et l'absence d'un espace de travail rend difficile la séparation de la vie professionnelle et personnelle. La mise en œuvre des équipements de travail et l'aménagement des espaces de travail à domicile sera la solution optimale pour résoudre ce problème .

Ainsi que la majorité des télétravailleurs souffrent du sentiment d'isolement qui a été cité dans plusieurs études telle que l'enquête menée au Royaume-Uni en 1983 qui a révélé que 60% des télétravailleurs le considéraient comme le principal inconvénient (Huws, 1984).

Il est important de noter que le télétravail présente plusieurs avantages tel que la réduction de la pression dans le travail , les employés se sentent plus indépendants et autonomes et sont épanouis en passant plus de temps avec leur enfants et leur familles , cela a été observé dans plusieurs études (Jenson, 1994 ; Mann et al., 2000 ; Montreuil et Lippel, 2003)

Ceci étant dit, les résultats de cette étude permettent de proposer des pistes afin de mieux conceptualiser le télétravail dans l'environnement caractérisant les entreprises publiques marocaines tout en mettant en avant sa genèse, ses enjeux, ses principaux avantages et inconvénients.

Enfin, l'étude a montré que le contexte du Covid-19 nécessite ce mode de travail qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en assurant la satisfaction des employés.

2.4. Apports théoriques et managériaux

La théorie met en avant la nécessité de disposer des technologies de l'information et de la communication et d'une grande marge de flexibilité pour mener à bien l'expérience du télétravail (Moon et Stanworth, 1997 ; Haro Garcia ; 1997). Les résultats de cette étude approuvent et confirment ces propos théoriques et permettent de présenter ces deux ingrédients comme les clés de succès de cette pratique au sein des entreprises étudiées. D'autres indispensables à la réussite du télétravail ont été soulevés à travers l'étude qualitative, notamment : l'adaptation culturelle, la confiance managériale, le management par la confiance et l'autonomie accordée aux collaborateurs.

Les managers interviewés ont mis en avant la nécessité d'une organisation hybride qui garantit la bonne marche du travail et le suivi de ces objectifs.

Ainsi, cette étude initie l'importance de la mise en place d'un contrat moral dans la relation collaborateurs-entreprise. Cela proposait un nouveau positionnement de la fonction RH et une reconsidération de la culture organisationnelle des entreprises, en mettant principalement en avant un nouveau style de management.

Par ailleurs, si la théorie (Jenson, 1994 ; Mann et al., 2000 ; Montreuil et Lippel, 2003) met en avant l'équilibre vis privées et vie professionnelle, l'optimisation du temps, la flexibilité, le renforcement de la productivité... comme les principaux avantages du télétravail, la quasi-totalité des collaborateurs interviewés précisent qu'il s'agit plutôt d'inconvénients étant donné qu'ils ont beaucoup de mal à assurer l'équilibre vie privée et vie professionnelle ou à optimiser le temps alloué au travail.

Un point commun entre la littérature et les résultats issus de l'étude qualitative menée réside dans les inconvénients associés au télétravail. En effet, l'isolement social (Huws, 1984), l'opacité relative à l'évolution de carrière (Haddon et Lewis, 1994), répercussions sur la santé psychique (Thomé et al., 2007) et physique des collaborateurs (Hoe et al, 2012 ; Jensen et al, 2002 ; Wahlström, 2005 ; Kurland et Bailey, 1999) prennent la tête du peloton des inconvénients associés au télétravail dans l'environnement étudié.

Conclusion

Dans le cadre du contexte étudié, le télétravail s'avère une approche de choix pour maintenir la dynamique de l'activité professionnelle, garantir la poursuite des objectifs stratégiques des organisations, permettre, dans la mesure du possible, de prévenir les impacts économiques et sociales que peut induire la pandémie et garantir la mobilisation des collaborateurs et entretenir leur motivation.

Pour tirer pleinement profit des avantages que peut présenter le télétravail, une reconsidération de la façon de faire organisationnelle et plus particulièrement RH doit être assurée car elle sera la clé de réussite de l'adoption et la réussite de cette nouvelle pratique jusqu'à lors jamais expérimentées par les grandes entreprises marocaines. Comme précisé dans la théorie et suite aux résultats de l'étude qualitative réalisée dans le cadre de ce travail, la réussite du télétravail est tributaire du respect d'un pacte moral et d'une charte établie dans un cadre win-win entre l'entreprise et ses collaborateurs.

A travers le présent travail, nous avons essayé de définir le télétravail, ressortir ses avantages et ses inconvénients aussi bien pour les grandes entreprises marocaines que pour la santé physique et psychique de l'employé.

L'expérience provoquée par la COVID 19 a fait émerger une nouvelle pratique qui s'avère adaptée non seulement aux contextes spécifiques (crises, pandémies...) mais à expérimenter même dans les situations les plus sereines pour tirer profit des nombreux avantages qu'elle peut présenter pour l'écosystème, les organisations et les collaborateurs.

Les limites de cette étude peuvent être résumés comme suit :

- La difficulté d'accès à la population ciblée
- Notre étude a porté juste sur les entreprises du secteur public

Seuls le discours et les perceptions des collaborateurs des entreprises publiques marocaines ont été traités dans le cadre de cette étude. Il conviendrait d'utiliser d'autres techniques de recueil de données et d'observation afin d'augmenter la qualité et la validité et la possibilité de généralisation des résultats obtenus. Une éventuelle étude quantitative future sur un grand échantillon est fortement recommandée et qui portera sur des entreprises du secteur public et privé.

Annexe 1 :

Tableau N°1 : Les caractéristiques des répondants (poste et secteur d'activité) et des entretiens (lieu et durée) – Etude qualitative

Nom et prénom	Poste occupé	Secteur d'activité	Lieu et date	Durée de l'entretien
Groupe1 : Mangers				
TN	Chef du département communication	Communication (transport ferroviaire)	Rabat 09/08/2021	1h45
AL	Chef du département RH	Rh (transport ferroviaire)	Rabat 11/08/2021	1h30
BT	Directeur commercial voyageurs	Activité commerciale (transport ferroviaire)	Rabat 12/08/2021	1h15
AJ	Responsable commerciale	OCP	Casa 11/08/2021	1h30
AB	Chef du département Communication	Télécom	Rabat 14/08/2021	1h40
BK	Chef du service formation	Banque	Rabat 15/08/2021	1h15
AA	Chef du service RH	Télécom	Rabat 12/08/2021	1h15
S.B	Responsable du service financier	OCP	15/08/2021	1H15 min
C.M	Responsable RH	OFPPT	12/08/2021	1H30 min
B.L	Chef du service DAS	OFPPT	20/08/2021	1H30 min
A.M	Directeur financier	OCP	20/8/2021	1H30 min
N.S	Chef de service	ONCF	22/8/2021	1H30 min
MO	Directeur Frêt et logistique	Logistique	Rabat	1h
Groupe2 : Collaborateurs				
S.K	Formatrice	Formation	16/08/2021	1H15 min
S.S	Formatrice	Formation	17/08/2021	1H15 min
A.R	Formatrice	Formation	20/08/2021	1H15 min
S.F	Formatrice	Formation	22/08/2021	1H15 min
A.D	Ingénieur	OCP	23/08/2021	1H15 min
S.N	Ingénieur	OCP	25/08/2021	1H15 min

K.N	Ingénieur	OCP	25/08/2021	1H15 min
H.K	Ingénieur	OCP	26/08/2021	1H15 min
ZH	Infographiste	Transport	13/08/2021	1H15 min
BA	Journaliste	Transport	13/08/2021	1H15 min
RE	Cadre communication	Transport	12/08/2021	1H15 min
OB	Ingénieur	Transport	12/08/2021	1H15 min
JA	Cadre Marketing	BANQUES	12/08/2021	1H15 min
KG	Assistant de direction	Transport	13/08/2021	1H15 min

Source : Auteurs

BIBLIOGRAPHIE

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.

Australian Bureau of Statistics (2020), Household Impacts of COVID-19 Survey, November 2020, <https://www.abs.gov.au/statistics/people/people-and-communities/household-impacts-covid-19-survey/nov-2020>.

Barrero, J., N. Bloom and S. Davis (2020), Why Working From Home Will Stick, Cahapay, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741644>.

M. B. (2020). Social Distancing Practices of Residents in a Philippine Region with Low Risk of COVID-19 Infection. *European Journal of Environment and Public Health* .

Cohen, P. N. (2020). The COVID-19 Epidemic in Rural U.S. Counties. *European Journal of Environment and Public Health*.

Currie, J., & Eveline, J. (2011). E-technology and work/life balance for academics with young children. *Higher Education*, 62, 533–550.

De Sio, S., Cedrone, F., Trovato Battagliola, E., Buomprisco, G., Perri, R. and Greco, E. (2018) The Perception of Psychosocial Risks and Work-Related Stress in Relation to Job Insecurity and Gender Differences: A Cross-Sectional Study. *BioMed research international*, 2018, 7649085.

DuBrin, A. (1991), ‘Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters Versus In-House Employees: A Research Note on Work in Progress’, *Psychological Reports*, 68, 3, 1223–1234.

Ellison, Nicole B. (1999). « Social Impacts : New Perspectives on Telework », *Social Science Computer Review*, vol. 17, no. 3, pp. 338-356.

Eurofound and ILO (2017), Working anytime, anywhere - the effects on the world of work, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf.

Gascoigne, C. (2020), Flexible working: lessons from the pandemic, https://www.cipd.co.uk/Images/8051-working-from-home-report_tcm18-84208.pdf.

González, K., Fuentes, J. and Márquez, J. L. (2017). Physical Inactivity, Sedentary Behavior and Chronic Diseases. *Korean journal of family medicine*, 38(3), 111-115.

Haddon, L. and A. Lewis (1994), 'The Experience of Teleworking: An Annotated Review', *International Journal of Human Resource Management*, 5, 1, 193–223.

Hall, D. (1989). Telecommuting and the management of work-home boundaries. In *Paradigms revised: The annual review of communications and society* (pp. 177-208).

Haro Garcia, JM (1997) Implications of telework for selection and training of personnel. In Avallone, F, Arnold, J and De Witte, K (eds) *Quaderni di Psicologia del Lavoro (Volume 5: Feelings Work in Europe)*, 345-350.

Hoe, V., Urquhart, D., Kelsall, H. and Sim, M. (2012). Ergonomic design and training for preventing work-related musculoskeletal disorders of the upper limb and neck in adults (Review).

Huws, U. (1984), *The New Homeworkers: New Technology and the Changing Location of White Collar Work*, Low Pay Pamphlet No. 28 (London: Low Pay Unit).

Japan Cabinet Office (2021), Under the influence of the new coronavirus infection: Under the influence of the new coronavirus infection, https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/result2_covid.pdf.

Jensen, C., Finsen, L., Søgaaard, K. and Christensen, H. (2002). Musculoskeletal symptoms and duration of computer and mouse use. *International Journal Industrial Ergonomics*, 30(4-5), 265-275.

Jenson, G. (1994), *Balancing the Work/Home Interface: Challenge and Solutions* (Logan, UT: Utah State University).

Kurland, N. B. and Bailey, D. E. (1999). Telework the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organization Dynamics*, 28(2), 53- 68.

Loughran, C. (1988), 'Home Alone', *The Ariel* (BBC Publication), 25 August .

Mann, S., R. Varey and W. Button (2000), 'An Exploration of the Emotional Impact of TeleWorking' *Journal of Managerial Psychology*, 15, 7, 668–690.

Montreuil, S. and Lippel, K. (2003). *Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications*. *Safety Science*, 41(4), 339-358.

Moon, C and Stanworth, S (1997) Flexible working in Europe. The case of teleworking in the UK. In Avallone, F, Arnold, J and De Witte, K (eds) *Quaderni di Psicologia del Lavoro* (Volume 5: Feelings Work in Europe), 337-344.

Nilles, JM, Carlson, FR, Gray, P and Hanneman, GJ (1976) *The Telecommunications-Transportation Trade-Off*. Chichester: John Wiley and Sons.

Skov, T., Borg, V. and Orhede, E. (1996). Psychosocial and physical risk factors for musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople. *Occupational Environmental Medicine*, 53, 351-356.

Statistics Canada (2021), Study: Working from home: Productivity and preferences, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-eng.htm>.

Thomé, S., Eklöf, M., Gustafsson, E., Nilsson, R. and Hagberg, M. (2007). Prevalence of perceived stress, symptoms of depression and sleep disturbances in relation to information and communication technology (ICT) use among young adults. An explorative prospective study. *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1300-1321.

Turner, J. (1998), 'Will Telecommuting Ever Get Off the Ground?' *The Cincinnati Enquirer* 19 July.

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96.

Wahlström, J. (2005). Ergonomics, musculoskeletal disorders and computer work. *Occupational Medicine*, 55(3), 168-176.