

L'effet de l'introduction du télétravail sur la performance des salariés marocains

The effect of the introduction of telework on the performance of Moroccan employees

Anass MEKDAD, (Doctorant en Sciences Economiques et Gestion) Laboratoire
de Recherche de Performance Economique et Logistique
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Rachid EL-LOUD, (Docteur en Sciences de Gestion)
Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion Management des Affaires
Faculté D'Économie Et De Gestion - Settati-
Université Hassan I de Settati, Maroc

Ahmed LAMALEM, (Enseignant Chercheur)
Laboratoire de Recherche de Prospective en Finance et Gestion
École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Abderrahim AMEDJAR, (Enseignant Chercheur)
Laboratoire de Recherche en Économie, Gestion Management des Affaires
École Nationale des Sciences Appliquées –Berrechid-
Université Hassan I de Settati, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia Université Hassan II de Casablanca Casablanca Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MEKDAD, A., EL-LOUD, R., LAMALEM, A., & AMEDJAR, A. (2024). L'effet de l'introduction du télétravail sur la performance des salariés marocains. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(1), 160-173. https://doi.org/10.5281/zenodo.10602288
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 14, 2023

Accepted: January 29, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 1 (2024)

L'effet de l'introduction du télétravail sur la performance des salariés marocains

Résumé :

Depuis la propagation de la crise sanitaire COVID-19, le mode du télétravail est devenu un mode alternatif pour assurer et maintenir la pérennité des organisations tant à l'échelle nationale qu'internationale. Ainsi, l'évolution de la technologie et des systèmes d'information tels que le Big Data, l'intelligence artificielle..., ont contribué à la révolution du système classique et traditionnel du travail. Cette révolution a permis notamment d'améliorer les relations sociales et la performance des organisations grâce à l'adhésion au télétravail.

En effet, notre travail a pour objectif d'étudier l'effet de la généralisation du télétravail sur la performance des organisations dans le contexte marocain.

Pour ce faire, une revue de la littérature a permis de cerner la notion du télétravail, de déterminer les outils mis en place, d'analyser les relations hiérarchiques et d'évaluer la productivité des télétravailleurs.

Dans cette perspective, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès de 200 télétravailleurs marocains, d'où nous avons constaté que le recours au télétravail influence la performance et les relations intrinsèques des salariés.

Enfin, nous avons rencontré certaines difficultés au cours de la collecte et l'analyse des données en proposant des perspectives d'amélioration.

Mots-clés : Télétravail, relation sociale et performance.

Classification JEL : M12, J24 et O15

Type de l'article : Article empirique

Abstract :

Since the spread of the COVID-19 health crisis, teleworking has become an alternative way of ensuring and maintaining the sustainability of organisations at both national and international level. Developments in technology and information systems, such as Big Data and artificial intelligence, have contributed to a revolution in the traditional work system. In particular, this revolution has made it possible to improve social relations and the performance of organisations through the adoption of teleworking.

In fact, the aim of our work is to study the effect of the generalisation of telework on the performance of organisations in the Moroccan context.

For this purpose, a review of the literature was used to define the concept of telework, to determine the tools used, to analyse hierarchical relations and to evaluate the productivity of teleworkers.

With this perspective, we realized a study by questionnaire with 200 Moroccan teleworkers, from which we noticed that the use of telework influences the performance and the intrinsic relations of the employees.

Finally, we found certain difficulties in collecting and analysing the data, and suggested ways of improving the situation.

Key-words: Telework, social and labour relations and performance.

JEL classification: M12, J24 et O15

Paper Type: Empirical Research

1. Introduction

L'essor du télétravail, ou travail à distance a entraîné des changements importants dans le mode de fonctionnement des entreprises et des administrations publiques. Afin d'accueillir les employés en télétravail, de nombreuses entités ont dû mettre en œuvre de nouvelles technologies et modifier leurs stratégies de communication.

L'adoption du télétravail comme mode de travail a des répercussions sur la diversité et l'intégration de la main-d'œuvre, en réduisant les barrières géographiques et en améliorant l'accès aux possibilités d'emploi pour les personnes qui auraient pu être exclues en raison de leur emplacement physique ou de contraintes de mobilité.

Ainsi, le télétravail s'est révélé être comme un outil précieux pour les entités confrontées à des pandémies telles que l'épidémie de COVID-19 afin d'assurer la continuité de leurs activités et services pendant les périodes de crise.

Le passage au télétravail a été motivé par plusieurs facteurs, notamment la disponibilité croissante de l'internet à haut débit, les progrès des technologies et du matériel de communication et le désir de garantir une plus grande flexibilité et un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés.

Pour de nombreuses organisations, la transition brutale vers le télétravail signifiait qu'elles devaient soudainement faire face à un certain nombre de défis pour : a) équiper le personnel avec les logiciels et les appareils numériques nécessaires pour travailler à distance ; b) assurer des connexions sécurisées au réseau de l'entreprise et l'accès aux applications de l'entreprise ; c) mettre en place des directives sur le télétravail ; d) ajuster les pratiques de gestion pour adapter la supervision et la communication au travail à distance ; et e) ajuster les processus de travail et améliorer les outils de collaboration à distance.

Entre-temps, la pandémie de Covid-19 a soudainement poussé des millions de personnes vers le télétravail. Les travailleurs ont dû s'adapter à de nouveaux outils numériques et de collaboration, ainsi qu'à de nouveaux modes de communication avec leurs collègues, leurs superviseurs et leurs clients. Ils ont dû effectuer cette transition rapidement, souvent sans formation et, dans certains cas, sans être disposer des compétences numériques adéquates et d'un espace de travail approprié à domicile.

En outre, il convient de noter que le télétravail entraîne des changements dans l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés et présente de nouveaux défis en matière de productivité, d'évaluation des performances, d'interaction sociale sur le lieu de travail, de satisfaction et de fidélisation des employés ainsi que sur les économies réalisées par les entreprises.

De nombreux chercheurs ont énuméré plusieurs conséquences de l'introduction du télétravail. Angelici & Profeta, 2020 ont confirmé que le travail à distance a contribué à l'augmentation de la productivité des employés exerçants dans le domaine de la télécommunication (centres d'appels, d'environ 7.5 %). Dans ce sens, ce constat s'est concrétisé par l'étude menée par Aksoy et al. (2022). Ces auteurs ont remarqué qu'après la période de la pandémie de Covid-19, la plupart des salariés ont demandé de continuer à travailler à domicile, suite l'augmentation de leur productivité.

De même, Clark et al., 2019 ont démontré que le télétravail pourrait directement améliorer la performance de l'entreprise en augmentant la satisfaction des travailleurs, grâce notamment à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des télétravailleurs et avec une diminution de leurs déplacements vers les lieux du travail.

Ainsi, Gajendran & Harrison, 2007 ont remarqué que les télétravailleurs ont ressenti plus d'autonomie et moins de stress par rapport à la situation de travail quotidienne.

En dépit de ces avantages précités, d'autres chercheurs ont abouti à des résultats négatifs. Gibbs et al. (2021) et Morikawa (2021) ont remarqué dans leurs études la baisse de 20 % de la

productivité des télétravailleurs, en raison de coûts plus importants de communication et de coordination avec les collègues. En outre, Riom et Valero (2020) ont remarqué l'apparition de nouveaux coûts suite à la hausse des investissements dans les technologies numériques (l'achat d'équipements de bureau et la formation et l'encadrement des employés) pendant la pandémie de Covid-19.

L'objectif de cette étude est d'examiner la problématique qui porte sur les effets du passage au télétravail sur les salariés marocains. Pour répondre à cette problématique, la première partie de notre article portera sur le cadre conceptuel du télétravail. Quant à la deuxième partie, on va mettre l'accent sur la méthodologie à suivre pour la réalisation de notre enquête. Enfin on va procéder à l'analyse des réponses collectées dans un objectif de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de recherche.

2. Revue conceptuelle

Nous abordons dans cette partie des notions générales sur le télétravail et nous relevons le contexte du télétravail au Maroc.

2.1 Définition du Télétravail :

Le télétravail est un mot apparu dans les années soixante-dix et défini au cours des années quatre-vingt-dix, par le chercheur américain Jack Nills sous le terme « telework en anglais britannique ».

Les définitions recensées sur le terme « télétravail » dans les recherches académiques sont mises en accord sur la nécessité de l'existence de la notion de distance et sur le recours aux technologies de l'information et de la communication.

Ainsi, le télétravail peut prendre plusieurs formes à savoir :

- Le travail à distance : une approche du travail qui s'applique sur toutes les unités dispersées hors du siège de l'entreprise ou de l'installation fixe d'affaires.
- Le travail à domicile : une forme de travail effectué au foyer du salarié, quel que soit le secteur d'activité ;
- Le télétravail : en dehors du lieu de travail, les tâches sont réalisées totalement ou partiellement par le ou les salariés à l'aide des services d'information et des télécommunications.

2.2 Le contexte du télétravail au Maroc

Au Maroc, le Télétravail est un nouveau concept managérial qui a connu une progression durant la période de la crise sanitaire de COVID-19, afin de veiller à la sécurité des salariés et maintenir la continuité d'activité des entreprises marocaines.

En se référant au cadre juridique marocain, nous avons remarqué qu'avant la période de la crise sanitaire, l'absence des dispositions législatives qui réglementent le télétravail ou le travail à distance. Dans ce contexte, ce vide juridique ne permet pas d'identifier les droits et les obligations à la fois des employés et des employeurs soit dans le secteur privé ou public. C'est donc la jurisprudence qui peut intervenir en cas de litige.

Aussi, l'adhésion des administrations publiques au télétravail a permis d'accélérer le processus législatif à travers la publication :

- de la circulaire du ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration n°01 et 02/2020 ;
- du guide « Télétravail dans les administrations publiques » par le département de la Réforme de l'Administration.

3. Revue de littérature :

Durant les dix dernières années, les recherches scientifiques menées sur l'évolution de la fonction Gestion des Ressources Humaines ont démontré que cette dernière influence la performance de l'organisation et l'environnement du travail (Barney, 1991).

Cette évolution se caractérise par l'intégration de l'approche « gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences », la digitalisation des fonctions et l'amélioration des conditions du travail. En effet, Massart & Bobillier Chaumon, (2021) ont remarqué durant la période Covid-19, l'utilisation systématique "des technologies collaboratives et de communication dans l'activité de travail distanciel". Cette utilisation a permis à la plupart des organisations de maintenir l'utilisation efficace ou efficiente de ses ressources, ce qui induit à l'augmentation de la charge de travail, à l'immédiateté des échanges (Tarurhor & Osazevaru, 2019).

Certains auteurs ont démontré que l'adoption du télétravail a permis aux employeurs d'adopter les horaires du travail de leurs salariés. Cette adoption a contribué à l'amélioration de la performance et la productivité des salariés tout en diminuant leurs déplacements (Abord de Châtillon et al., 2020 ; Golden et al., 2008).

En dépit de tous ces avantages, le télétravail a engendré durant la crise du Covid-19 l'isolement, la réduction du soutien social, et l'interdépendance des tâches (Carillo et al., 2020 ; Wang et al., 2020).

Les recherches récentes ont démontré que le télétravail a une influence sur la santé psychologique des télétravailleurs. En effet, Kapoor et al (2021) ont démontré que durant la dernière pandémie, les individus ayant opté pour le télétravail ont vécu un niveau de stress plus élevé, ce qui affecte négativement leurs bien-être, tant au travail que dans les autres domaines de la vie (Syrek et al., 2021).

3.1 Les conséquences du télétravail :

Il existe plusieurs études qui ont mis l'accent sur les conséquences du télétravail. On peut citer notamment :

- L'étude menée par Eurostat en 2020 a révélé que 37% des travailleurs de l'Union européenne ont travaillé à domicile pendant la pandémie de COVID-19. Parmi eux, 53% ont déclaré avoir des difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, tandis que 37% ont déclaré avoir des problèmes de concentration.
- L'étude menée par l'Organisation Internationale du Travail en 2021 a montré que le télétravail peut avoir des avantages en termes de flexibilité et de temps, mais qu'il peut également augmenter le risque de surcharge de travail, de stress et d'isolement social. L'étude a également souligné que les travailleurs qui ont la possibilité de choisir entre le télétravail et le travail en présentiel ont tendance à être plus satisfaits de leur travail.
- L'étude menée par l'Institut des recherches économiques et sociales de l'Université de Copenhague en 2020 a montré que le télétravail peut augmenter le temps de travail des travailleurs et leur faire perdre leur lien avec leur organisation et leurs collègues. L'étude a également révélé que le télétravail peut avoir des effets négatifs sur la santé mentale des travailleurs, en particulier ceux qui travaillent seuls à domicile.

En partant de ces études, nous avons constaté que le télétravail a des conséquences à la fois positives et négatives sur les travailleurs. Ainsi, ces études montrent l'importance pour les organisations de prendre en compte ces facteurs dans leur stratégie de télétravail. Les organisations peuvent mettre en place des politiques et des pratiques de gestion qui permettent aux travailleurs de télétravailler de manière efficace tout en préservant leur équilibre travail-vie personnelle et leur santé mentale.

Par ailleurs, les conséquences du télétravail concernent à la fois les salariés et l'entreprise.

3.2 Les salariés :

Plusieurs études et articles ont été réalisés sur les conséquences du télétravail sur les salariés. Pour (Largier, 2001) le télétravail est considéré pour les salariés comme un nouveau mode de vie contribuant à l'amélioration de leurs conditions de vie à travers la flexibilité des horaires du travail, la réduction des entraves liées aux déplacements, aux émissions de la pollution et au stress des grandes villes.

Ainsi, Gajendran et Harrison, 2007 ont constaté que la mise en œuvre du travail à distance permettra aux salariés de réduire la pression liée aux délais de travail et de les accomplir dans les meilleurs délais dans la mesure où les tâches à réaliser seront restructurées (Dimitrova, 2003).

De plus, les travaux réalisés par Tremblay, 2003 et Solis, 2017 ont démontré que les salariés ayant opté pour le télétravail vont essayer de trouver un meilleur équilibre entre la vie sociale et professionnelle suite à la flexibilité des horaires du travail et à la réduction des déplacements (Taskin, 2010).

Selon Tremblay et al 2007, les avantages du télétravail portent sur trois aspects : la hausse de l'indépendance, l'augmentation de la motivation et la hausse de l'efficacité. L'étude réalisée par Solis, 2017 a démontré que la hausse de l'efficacité au travail est fortement corrélée avec la motivation et l'autonomie du télétravailleur. Aussi, Crandall et Gao, 2005 ont constaté que le télétravail permet de mesurer les gains de productivité grâce à l'autonomie des salariés et le ressentiment de la satisfaction au travail.

Cependant, le télétravail pourrait conduire les salariés à perdre les opportunités d'amélioration de leurs compétences et d'avancement de leurs carrières professionnelles à cause de l'éloignement physique de l'équipe et de sa direction.

Dans ce sens, plusieurs travaux de recherches ont été réalisés sur les inconvénients du télétravail sur les salariés. Tous ces travaux se mettent sur le point que le télétravail contribue à la perte du lien entre les dirigeants et leurs salariés (C. Cooper et N. Kurland (2002)). L'étude réalisée par Wojcak et al., 2016 a démontré que l'éloignement des salariés de l'équipe constitue une nouvelle forme d'isolement et conduit à une perte d'appartenance à l'équipe et à une mauvaise compréhension d'information. Ainsi, Vayre et Delfosse, 2019 ont constaté que le télétravail engendre des risques psychologiques liés aux changements du style de vie.

Les travaux réalisés par Metzger et Cleach, 2004 ; Vayre, 2019 ont démontré que le télétravail mène les salariés de rester en permanence connecté au réseau avec les nouveaux outils informatiques et technologiques, ce qui induit la dégradation des relations familiales ou de la qualité du travail.

3.3 L'entreprise :

Les études réalisées sur la relation entre le télétravail et l'entreprise ont démontré que cette dernière joue un rôle primordial dans l'accroissement de la productivité lié à l'indépendance octroyée au salarié dans l'organisation de son travail. Cet accroissement est lié à l'absence des arrêts dans le travail et à l'intérêt des tâches à réaliser suite à l'utilisation des nouveaux outils technologiques tels que la messagerie électronique ou le téléphone portable (Metzger et Cleach, 2004).

L'évolution des outils technologiques va permettre aux entreprises d'être plus flexibles et réactives vis-à-vis des fluctuations des marchés et de la concurrence (Largier, 2001), grâce aux traitements rapides des informations et des données recensées.

Ainsi, cette évolution a permis de favoriser l'organisation des systèmes d'information, d'où les entreprises sont amenées de mettre en place de nouvelles procédures et techniques telles que la messagerie instantanée pour renforcer la relation entre le salarié et son supérieur hiérarchique (Marrauld, 2012).

Finalement, l'introduction du télétravail dans les organisations a contribué de réduire certains phénomènes comme le *turnover* et l'absentéisme (Mello, 2007). Cette réduction s'explique par l'appui organisationnel, aux attitudes et comportements des managers, de la direction et des collègues de travail à leurs salariés (Saint-Onge et al. 2000).

4. Méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous allons présenter l'objectif de l'étude, la population et l'échantillon choisi, la construction du questionnaire et la méthode retenue pour le recueil et l'analyse des données.

La population totale de notre étude correspond à 200 employés qui respectent la notion du télétravail.

L'échantillon est égal à la population totale, vu que le questionnaire a été soumis à tous les salariés répondant à la définition du télétravail.

4.1 Élaboration du questionnaire :

Tout d'abord, nous avons choisi la méthode du questionnaire, car elle nous permet d'obtenir aisément un nombre assez important des répondants et des retours d'expériences auprès des employés et des salariés.

Le questionnaire a été établi en une seule langue, soit le français.

L'étude réalisée est une étude exploratoire descriptive utilisant la technique de sondage comme mode d'investigation. Exploratoire, dans la mesure où l'objectif est d'étudier le concept de l'introduction du télétravail dans les milieux professionnels marocains, d'analyser l'environnement physique, matériel et social du travail à distance et d'évaluer le degré de complexité et de la productivité du télétravail. Descriptive, dans le sens de décrire les éléments constitutifs du télétravail et de déterminer leurs conséquences sur l'ensemble des acteurs.

Après avoir élaboré notre questionnaire sur la plateforme « googleforms » en date du 15 Mars 2023, nous avons procédé à sa diffusion par courrier électronique et via les réseaux sociaux, notamment LinkedIn. Les répondants ont eu accès aux questions à travers un lien. Le choix de cette technique nous a permis d'avoir un grand nombre d'échantillons, de recevoir et de traiter rapidement les réponses en temps réel.

Le questionnaire définitif comprend 16 questions réparties sur 4 axes principaux. En effet, cette répartition nous a permis d'éviter la répétition des questions et de ne pas mettre les répondants dans une situation d'ambiguïté et d'ennui, d'où la nécessité de garantir aux répondants un délai de réponse ne dépassant pas les 4 minutes.

Les questions ont pris plusieurs formes :

- Ouvertes,
- Fermées,
- À choix multiples avec réponse unique ou réponses multiples.

4.2 Hypothèses de recherche

L'objectif principal de notre article est de positionner nos hypothèses de recherche par rapport à la revue de littérature en focalisant notre enquête sur les conséquences du télétravail sur les salariés marocains.

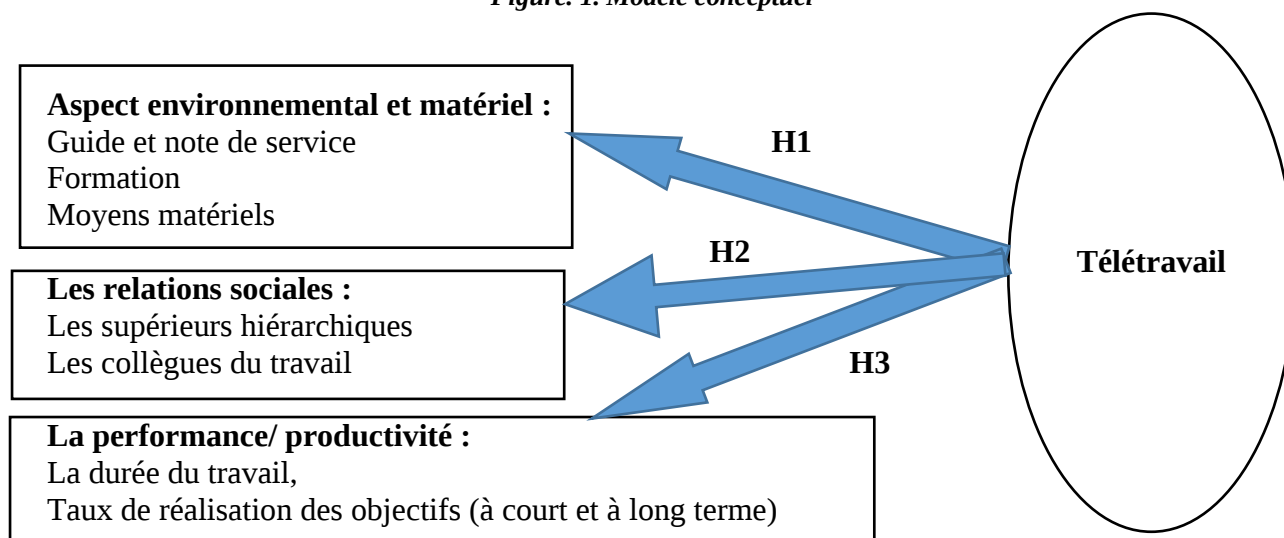
À travers une panoplie de questions, nous recherchons à étudier l'impact qui a eu l'adoption du mode de télétravail sur les attitudes, le comportement et la performance des salariés marocains.

En effet, nos hypothèses de recherche se présentent comme suit :

- H1 : Le télétravail contribue-t-il à l'amélioration des conditions du travail des salariés ;
- H2 : Le télétravail impacte positivement les liens sociaux des salariés.
- H3 : Le télétravail impacte positivement la productivité des salariés.

La figure suivante présente le modèle conceptuel adopté :

Figure. 1. Modèle conceptuel



Source : élaboré par nos soins

4.3 Collecte des données :

La collecte des données constitue une phase primordiale dans le recueil et le traitement préalables des réponses obtenues. La collecte des données pertinentes permettra de confirmer ou de rejeter les hypothèses et de répondre à notre problématique.

De ce fait, nous avons choisi la technique d'échantillonnage non probabiliste par le biais de la boule de neige. Cette technique consiste à envoyer le questionnaire à des personnes ayant les critères recherchés et demander par la suite auxdites personnes de le transmettre à d'autres personnes ayant les mêmes caractéristiques. Ainsi, cette technique nous a permis de cibler uniquement les salariés télétravailleurs.

Par conséquent, nous avons eu en total 90 répondants. L'objectif était d'obtenir entre 45 répondants au minimum et 120 au maximum, soit 75% de l'objectif fixé, cela s'explique par le fait que le questionnaire a été envoyé sur une période très courte (moins de 10 jours).

En ce qui concerne le profil des répondants, nous avons constaté la surreprésentation des hommes. En effet, 61,12% des répondants sont des hommes contre 38,9% des femmes, soit 55 hommes et 35 femmes.

Ainsi, nous avons remarqué l'existence d'une certaine hétérogénéité de l'âge des répondants, soit 52,23% des répondants ont entre 31 et 40 ans (47 répondants), suivi des 31-40 ans qui représentent 30% (27 répondants), et seulement 17,78% ayant plus de 41 ans (16 répondants). Enfin, nous avons consacré une section pour le volet de l'ancienneté (expérience professionnelle) et le statut socioprofessionnel afin de s'assurer que les répondants sont qualifiés de travailler en mode à distance.

En outre, nous avons constaté que les répondants sont en majorité des salariés ayant une expérience professionnelle de 5 ans puisqu'ils représentent 61,12% (soit 55 répondants) de l'échantillon, ce qui explique la représentativité importante des cadres et des responsables, soit 82% des répondants.

4.4 Analyse des données :

L'analyse des données consiste de découvrir et d'examiner les liens entre les faits accumulés (Deslauriers, 1991).

La nature du sujet abordé consiste d'utiliser l'approche qualitative qui privilégie le réalisme et la richesse des informations.

L'utilisation de cette approche permettra aux observateurs de décrire, de comprendre et d'interpréter tous les aspects des situations et des changements rencontrés par les répondants. Tout d'abord, nous étions amenés de choisir les acteurs qui ont une expérience avec le travail à distance, afin de faciliter la compréhension du contexte du questionnaire.

Ensuite, nous avons choisi l'approche qualitative qui consiste d'analyser les réponses descriptives des personnes interrogées. Cette analyse comporte deux aspects principaux : la crédibilité et la validation (Lincoln et Guba, 1985).

La crédibilité de notre travail de recherche s'explique par l'objet de notre étude qui a été bien identifié, bien décrit et que les résultats sont vraisemblables. Pour maintenir l'aspect de « crédibilité », nous avons décrit de façon détaillée les procédures utilisées d'une manière constructive et progressive.

La validation signifie que les réponses collectées sont cohérentes avec les résultats obtenus par d'autres chercheurs.

5. Résultats et interprétation :

Après avoir procédé à la collecte des données et l'identification des profils généraux des répondants, on va essayer, dans cette partie, d'analyser les réponses obtenues tout en commençant par l'analyse de l'aspect environnemental et matériel du télétravail, puis on va étudier le degré de la complexité et l'intensité du travail à distance, ensuite on va examiner la perception des salariés par rapport aux relations sociales et enfin nous terminerons notre analyse par l'évaluation de la productivité et les enseignements tirés par le télétravail.

5.1 L'aspect environnemental et matériel du télétravail.

Avant d'examiner le contexte environnemental et matériel, nous avons procédé dans un premier lieu à mesurer l'importance du télétravail avant et durant la période de la crise sanitaire de COVID-19.

Nous avons remarqué qu'avant la période de la crise sanitaire, la majorité des personnes interrogées (soit 81,12% des répondants) n'étaient pas dans la possibilité d'exercer leurs fonctions en mode à distance. Alors que durant la période de cette crise sanitaire, un peu près de 86% des répondants ont déclaré que leurs employeurs ont opté pour le télétravail comme mode alternatif de travail afin de maintenir la continuité de la production de leurs produits et service.

En résumé, ces résultats démontrent bien que le télétravail était quasiment absent dans les pratiques des organisations. La propagation du virus a rendu nécessaire l'accélération de la mise en œuvre du télétravail.

Toutefois, nous avons constaté que la plupart des organisations (soit 68,89% des répondants) ont élaboré des notes de service et des guides d'accompagnement pour leurs salariés tout en fixant au minimum 2 jours par semaine des autorisations de travail au titre dérogatoire. Par contre, nous avons remarqué que la majorité des répondants (soit 75,56% des répondants) n'ont pas bénéficié d'une formation destinée à réussir le passage d'un mode de travail ordinaire (en présentiel) à un mode de télétravail. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la plupart des répondants sont nouveaux en télétravail et qu'ils le sont devenus de manière précipitée comme nous l'avons dit précédemment.

En ce qui concerne l'espace dédié au télétravail, nous avons observé que la majorité des personnes interrogées (soit 91,12% des répondants) disposent d'un espace propre du travail, mais nous avons constaté auprès desdites personnes (soit 82,23% des répondants) que cet espace est partagé avec une ou plusieurs autres personnes.

En outre, il est à souligner que 70% des répondants sont satisfaits des moyens matériels (matériel informatique, matériel et mobilier de bureau...) mis à leurs dispositions pour l'accomplissement de leurs tâches à distance.

5.2 L'effet du télétravail sur la gestion du travail, les relations sociales et la productivité.

Tout en se basant sur les réponses collectées auprès des répondants, et qui concernent l'aspect précédent lié à l'environnement et le matériel du télétravail, nous avons essayé dans cette partie d'étudier l'effet du télétravail sur la gestion du travail, les relations sociales et la productivité.

Pour le premier volet qui concerne la relation du télétravail avec la gestion du travail, les questions ont été portées sur la durée, la charge et la conciliation de vie au travail.

Dans ce cadre, et d'après les réponses obtenues, il est nécessaire de souligner que la durée du travail selon le mode du travail à distance dépasse la durée légale mensuelle du travail au Maroc (soit 81,12 % des répondants). Ainsi, les personnes interrogées ont confirmé que le mode de télétravail contribue d'une part à l'augmentation des rythmes du travail et de la durée des tâches à réaliser (soit 72,23% des répondants) et d'autre part à l'augmentation des interruptions du travail (soit 66,67 % des répondants).

Pour le deuxième volet relatif à l'évaluation de l'effet du télétravail sur les relations sociales, nous avons focalisé nos questions sur la relation des télétravailleurs avec leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues du travail.

5.2.1 La relation des télétravailleurs avec leurs supérieurs hiérarchiques

Nous avons observé qu'il existe une forte relation entre les télétravailleurs avec leurs managers. En fait, cette relation s'articule sur la confiance et la reconnaissance de la qualité du travail. Cela se confirme par le fait que la majorité des personnes interrogées (soit 84,45% des répondants) confirment que la réussite du mode du télétravail doit être basée sur la confiance et la reconnaissance réciproque du travail réalisé par les deux parties.

Pour la validation des réponses obtenues sur la confiance et la qualité du travail, nous avons réfléchi de mettre une question pour mesurer le degré d'autonomie et du contrôle des supérieurs sur les télétravailleurs marocains. Nous avons constaté, d'une part, que la vie privée de 72,23% des personnes interrogées est respectée par leurs supérieurs hiérarchiques, et d'autre part, ils disposent aussi d'une grande liberté pour leurs choix des périodes de pause.

5.2.2 La relation des télétravailleurs avec leurs collègues

Le recours massif au télétravail a un impact crucial sur les relations professionnelles. Cet impact se caractérise selon les répondants sur la disparition des réunions d'équipe, les échanges physiques d'informations, les pauses café et déjeuners... etc.

Ainsi, nous avons essayé, sur la base des questions posées aux répondants, d'analyser leurs appréciations tout en se focalisant sur cinq aspects, à savoir : La coopération, l'entraide, le soutien, l'interactivité et la convivialité.

On relève d'emblée que 55 % des répondants estiment que leurs relations avec leurs collègues se sont améliorées. Ce résultat est marqué chez 62% des répondants qui ont estimé que l'aspect de coopération s'est amélioré avec le télétravail. Par contre, la majorité des personnes interrogées (soit 82% des répondants) confirment que les variables d'entraide, de soutien, d'interactivité et de convivialité en mode du télétravail sont identiques par rapport au travail dans les bureaux.

Ensuite, nous avons demandé aux personnes interrogées de nous déterminer quels sont les principaux facteurs contribuant à une bonne qualité des relations avec leurs collègues. Cette question permettra aux employeurs ayant ou désirant d'opter pour le télétravail de les prendre en considération.

Le résultat de cette question, nous a démontré que les employeurs sont amenés à mettre en œuvre des outils de communication entre les collègues du travail (soit 81% des réponses

obtenues), d'intégrer les salariés dans des projets collectifs (soit 79% des réponses obtenues) et de mettre en place des solutions pour maintenir les contacts réguliers entre les employés.

5.2.3 Le télétravail et la productivité

L'ensemble des travaux de recherche considère que le télétravail peut avoir un impact sur la productivité des travailleurs.

Certains travailleurs peuvent être plus productifs lorsqu'ils travaillent à distance, tandis que d'autres peuvent rencontrer des contraintes affectant leur productivité.

La mesure de la productivité des télétravailleurs nécessite la mise en place et l'évaluation des principaux indicateurs de performance :

- Taux de réalisation des objectifs à court terme ;
- Taux de réalisation des objectifs à long terme ;
- Temps de réalisation de chaque type d'objectif (en jours / en heures travaillées).

En effet, il est à noter que 55,56% des personnes interrogées ont confirmé que le passage au télétravail contribue positivement à l'augmentation de la productivité des salariés. Par contre, nous avons constaté que 18,90% des répondants considèrent que le télétravail impacte négativement la performance des salariés.

Enfin, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer les taux de croissance de leur productivité. De cette question, nous avons constaté que 47,78% des personnes interrogées ont déclaré que le passage au télétravail génère un gain de productivité entre 50% et 80%. Ce résultat confirme l'étude menée par Bloom et al. (2015) dans laquelle ils ont constaté que le télétravail contribue à l'augmentation de 20% de la productivité et de la satisfaction des salariés.

6. Conclusion

Il est à rappeler que l'objectif de cet article était d'analyser l'impact du télétravail sur les salariés marocains tout en se basant sur la revue de littérature. Pour mener à bien notre étude, nous avons recensé les données à travers un questionnaire tout en nous inspirant de la théorie existante.

En effet, nous avons limité nos questions en trois variables, à savoir : les outils mis en place, les relations sociales et la performance.

Les réponses obtenues auprès des personnes interrogées nous ont permis de mesurer, sur la base des moyens techniques mis en place, le degré d'impact de l'introduction du télétravail sur la gestion du travail, les relations sociales et la productivité. Il en ressort que le travail en mode à distance influence simultanément la productivité et la qualité du travail. En revanche, nous avons remarqué que la majorité des personnes interrogées dépassent la durée légale du travail. Malgré l'utilisation d'une étude qualitative, notre travail de recherche porte certains nombres de limites à savoir :

- Le nombre des répondants est très réduit ;
- La période de l'étude s'est limitée pour une période très courte ;
- Certaines questions n'ont pas été renseignées par les répondants, notamment celles qui portent sur la santé et la psychologie des télétravailleurs.

Dans la continuité de cet article, il serait intéressant d'approfondir cette étude à travers la méthode Delphi, et ce en adressant ce questionnaire à des experts en RH. Le choix de cette méthode permettrait de mettre en évidence des convergences et des consensus des réponses obtenues auprès des personnes expérimentées dans le domaine.

Références

- (1). Abord de Chatillon, E., Chakor, T. & Commeiras, N. (2022). Santé au travail dans les métiers du soin : Panorama de la recherche francophone sur la santé au travail dans les métiers du soin (introduction au dossier spécial). @GRH, 42, 13-33. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0013>
- (2). Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. & Zarate, P. C. (2022). Working from Home Around the World. NBER, Working Paper N° 30446. <https://www.nber.org/papers/w30446>
- (3). Alexandre Largier, « Le teletravail : Trois projets pour un même objet », Revue Réseaux 2001/2 (no 106), pages 201 à 229
- (4). Angelici, M. & Profeta, P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility without Constraints. CESifo, Working Paper N° 8165. <https://www.cesifo.org/node/53862>
- (5). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (6). Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfed, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework empirical insights from teleworkers in France. European Journal of Information Systems, 30(1), 69–88. <http://dx.doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- (7). Cecilyd.Cooper, Andnancyb.Kurland « Telecommuting,professionalisolation,and employee development in public and private organizations », Journal of Organizational Behavior, 23,511–532(2002)
- (8). Circulaire n° 01/2020 relative aux mesures préventives contre les risques de propagation de l'épidémie de corona dans les administrations publiques, les collectivités territoriales et les EPP
- (9). Circulaire n° 02/2020 relative aux services numériques pour les correspondances administratives
- (10). Clark, B. C., Chatterjee, K., Martin, A. R. & Davis, A. (2019). How Commuting Affects Subjective Wellbeing. Transportation, 47, 2777–2805. <https://doi.org/10.1007/s11116-019-09983-9>
- (11). Crandall, William; Gao, Longge « An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues », S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christi Vol. 70, N° 3, (Summer 2005): 30-37.
- (12). Deslauriers, Jean-Pierre (1991), Recherche qualitative, Montréal, McGraw-Hill,142p.
- (13). Diane-Gabrielle Tremblay, « Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille », Note de recherche 2003-10, de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, télé-université, Université du Québec
- (14). Dimitrina Dimitrova « Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited, New Technology, Work and Employment, Volume18, Issue3 November 2003 Pages 181-195
- (15). Emil Wojcak,Lubica Bajzikova, Helena Sajgalikova, Michaela Polakova « How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework » Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 229, 19 August 2016, Pages 33-41
- (16). Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », Le travail humain 2019/1 (Vol. 82), pages 1 à 39
- (17). Émilie Vayre, Caroline Delfosse « Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? », Le Journal des psychologues 2019/5 (n° 367).

- (18). Gajendran, R. S., Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- (19). Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics, Working Paper N° 2021-56. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3843197>
- (20). Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- (21). Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail* VOL. 46 - N° 4 octobre-décembre 2004 p. 433-450.
- (22). Juliette Massart, Marc-Eric Bobillier Chaumon. Usage du réseau social numérique d'entreprise en contexte de télétravail et covid-19 : implications pour la qualité de vie au travail., L'Harmattan, 2021, 978-2-343-23640-7.
- (23). Kapoor, V., Ydav, J., Bajpai, L., & Srivastava, S. (2021). COVID-19: a mediated moderated roles of teleworking and resilience. *Employee Relations : The International Journal*, 43(6), 1290–1309. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-05-2020-0244>
- (24). Laurent Taskin et Diane-Gabrielle Tremblay, « Comment gérer des télétravailleurs ? » Dans *Revue Gestion* 2010/1 (Vol. 35), pages 88 à 96
- (25). Laurie Marraud « De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : analyses socio-techniques du travail "à distance" » Soutenue le 05-12-2012 à Paris, ENST, dans le cadre d'École doctorale Informatique, télécommunications et électronique de Paris, en partenariat avec Laboratoire Traitement et Communication de l'Information (Paris) / LTCI (laboratoire).
- (26). Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Sage Publications, 416 p.
- (27). Martín Solís, « Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance », *European Journal of Management and Business Economics* Volume 26 Issue 1, 3 July 2017
- (28). Mello, J.A. Managing Telework Programs Effectively. *Employ Respons Rights J* 19, 247–261 (2007).
- (29). Morikawa, M. (2021). Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from a Firm Survey. Discussion papers N° 21002. Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).
- (30). Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, Zhichun Jenny Ying « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment Get access Arrow », *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 130, Issue 1, February 2015, Pages 165–218.
- (31). Riom, C & Valero, A. (2020). The business response to Covid19: The CEPCBI survey on technology adoption. CEP, COVID Analysis Paper N° 009. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/cepcovid-19-009.pdf>
- (32). Sylvie St-Onge, Victor Y. Haines III et Hélène Sevin « L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail », *Industrial Relations* Volume 55, Number 3, 2000, pp. 387-572
- (33). Syrek, C., K_hnel, J., Vahle-Hinz, T., & de Bloom, J. (2021). Being an accountant, cook, entertainer and teacher - all at the same time: Changes in employees' work and

- work-related well-being during the coronavirus (COVID-19) pandemic. *International Journal of Psychology*, 57(1), 1–13.
- (34). Tarurhor, E. M., & Osazevbaru, H. O. (2019). The balanced scorecard as a performance management tool for small and medium scale enterprises in Nigeria. *EJournal of Interdisciplinary Research* (ISSN: 2408-1906), 4(1). <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/eJIR/article/view/4074>
- (35). Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology : An International Review*, 70(1), 16–59.